

# MUKANA MUUTOKSESSA

Toimintamalli työyhteisölähtöiseen kehittämiseen varhaiskasvatuksessa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Syksy 2017  
Virpi Pitkänen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

PITKÄNEN, VIRPI:

Mukana muutoksessa  
Toimintamalli työyhteisölähtöiseen  
kehittämiseen varhaiskasvatuksessa

68 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämän kehittämishankkeen alkusysäys oli varhaiskasvatukseen kohdistuneet laki- ja opetussuunnitelmamuutokset ja niiden vaikutukset käytännön työn tekemiseen. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli vastata muutoshaasteisiin ja kehittää päiväkodin perustehtävän toteuttamista. Tavoitteena oli luoda työyhteisöön henkilöstön kehittämistoimintaa tukeva ja ohjaava toimintamalli.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa olennaista oli päiväkodissa vaikuttavien toimijoiden osallistaminen sekä henkilöstön välinen vuorovaikutus. Tiedonhankinnassa käytettiin useampia menetelmiä, jotta kaikkien toimijoiden ääni saatiin kuuluville. Alkukartoitusta varten tehtiin kyselyt päiväkodin työntekijöille sekä huoltajille. Lisänäkökulmia työyhteisön kehittämiseen saatiin haastattelemalla kahta päiväkodin johtajaa. Toimintamallin luomisen kannalta olennaista oli työpajatoiminta, jossa työntekijät osallistettiin kehittämään omaa työtään sekä uudistamaan ja muuttamaan päiväkodin toimintoja sekä toimintatapoja.

Innovaatioita ja työyhteisölähtöistä kehittämistoimintaa käsittelevän tietoperustan sekä tiedonhankinnasta saadun tiedon perusteella kehittämishankkeen tuloksena luotiin työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli. Toimintamalli auttaa esimiehiä organisoimaan ja johtamaan työyhteisön kehittämistoimintaa. Toimintamalli huomioi kehittämisprosessin jokaisen vaiheen, eli tavoitteen, toiminnan, päätöksenteon, käyttöön oton ja arvioinnin. Kehittämishankkeesta saatujen tulosten mukaan tärkeintä on luoda foorumit, joissa työntekijät aktivoidaan ja osallistetaan kehittämistoimintaan niin, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia koko kehittämisprosessin ajan. Turvallisessa ilmapiirissä keskustelemalla ihmisten luovuus ja innovatiivisuus kasvavat, jolloin saavutetaan helpommin työtä uudistavia muutoksia.

Avainsanat: kehittämistoiminta, varhaiskasvatus, työyhteisölähtöisyys, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme In Social and Health Care Development and  
Management

PITKÄNEN, VIRPI:

Together in changes  
Operating model for work-place ori-  
ented development in early childhood  
education

68 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2017

## ABSTRACT

---

The starting point for this thesis were changes targeted at laws and curriculums related to early childhood education and how those changes influence every day practices. The purpose of this thesis was to react to the challenges those changes arise and to develop the core tasks carried out in a day-care centre. The aim of this thesis was to create an operating model for a work unit to support and lead the workplace development.

The developmental approach in this thesis was an action research. Participation of all connected to the day-care centre and interaction between employees were essential. The data was collected with mixed methods, to make every participant's voice heard. To get the basic information, there were questionnaires for day-care centre employees and guardians. More perspectives to workplace development were gained with interviews of two day-care centre directors. The most essential factor in creating the operating model was the workshop activity where employees participated in developing their workplace, changing and renewing of every day practices and ways of acting in the day-care centre.

The operating model for workplace-oriented process development was created with both theoretical studies about innovation and workplace-oriented development and the results of data collection. The operating model is a tool for management to organize and lead workplace development. The operating model handles the development process as a whole, thus all the factors, aim, action, decision-making, implementation and evaluation were taken into consideration. According to the results of this thesis, it is important to create forums where employees are activated and encouraged to participate in the developing process, and they have possibilities to influence during the developing process. When there is a safe workplace atmosphere for people to communicate, their creativity and innovation increases and it is easier to make changes and renewals in the workplace.

Key words: developmental activity, early childhood education, workplace-oriented, interaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	5
4	TYÖYHTEISÖLÄHTÖINEN KEHITTÄMISTOIMINTA VARHAISKASVATUKSESSA	6
4.1	Kehittämisen toimintaympäristönä varhaiskasvatus	6
4.2	Kehittämisen alku on innovaatioissa	13
4.3	Kehittämisen voima kumpuaa työyhteisön moniäänisyydestä	17
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINNAN TOTEUTTAMINEN JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT	22
5.1	Kehittämishankkeen eteneminen	22
5.2	Lähestymistapana toimintatutkimus	23
5.3	Tiedonhankintamenetelmät	26
5.3.1	Kysely	27
5.3.2	Haastattelu	31
5.3.3	Työpajatoiminta	33
6	TIEDONHANKINNASTA SAADUT TULOKSET	39
6.1	Kyselyt	39
6.2	Haastattelut	43
6.3	Työpajatoiminta	45
7	TYÖYHTEISÖLÄHTÖISEN PROSESSIKEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI	49
8	ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
8.1	Luotettavuus ja eettisyys	54
8.2	Kehittämishankkeen arviointi	59
8.3	Johtopäätöksiä kehittämistoiminnasta	62
8.4	Jatkokehittämisasiheita	67
	LÄHTEET	69
	LIITEET	78

## 1 JOHDANTO

Suomen yhteiskunnallisen keskustelun puhutuimpia aiheita 2010-luvulla ovat olleet väestön ikääntymiseen sekä taloudelliseen kestävyysvajeeseen liittyvät asiat (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 11). Taloudelliset haasteet vaikuttavat myös varhaiskasvatustoimintaan ja palveluja tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tämän lisäksi varhaiskasvatuksen asiakastyötä ohjaaviin lakeihin sekä opetussuunnitelmiin on tullut uudistuksia. Muutokset näkyvät varhaiskasvatuksen arjessa muun muassa suurentuneina lapsiryhminä. (Parrila & Alila 2011, 156.)

Vaikka työelämässä muutoksista on tullut kiinteä osa arkipäivää, niin työyhteisöissä muutosodotuksiin vastaaminen ei välttämättä onnistu samassa tahdissa. Muutoksiin vastaamista voi hankaloittaa työyhteisöön vuosien saatossa muodostunut toimintakulttuuri ja sen vakiintuneet työskentelytavat. Esimiesten vastuulla on löytää ratkaisu siihen, millä keinoilla muutostarpeisiin vastataan ja miten henkilöstöä ohjataan muutosprosessissa. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 122–123.) Sinervon, Pekkarisen ja Sankelon (2015, 137) mukaan työyhteisön kohtaamissa muutostilanteissa johtamisen ohella tärkeitä tekijöitä ovat vuorovaikutus, turvallinen ilmapiiri sekä yhteiset tavoitteet. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan siihen, miten muutokseen työyhteisössä suhtaudutaan ja miten siihen käytännön toimin reagoidaan.

Muutostilanteisiin liittyvää epävarmuutta voidaan työyhteisössä lieventää lisäämällä vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Kun henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä, niin työntekijät ovat yleensä kehittämishaluisempia ja innovatiivisempia. (Sinervo ym. 2015, 132,134.) Pakkalan (2011, 158–159) mukaan kehittämistoiminnassa saavutettujen uudistusten haasteena on usein vakiinnuttaminen, koska hyvilläkin käytännöillä on taipumus unohtua ajan myötä. Pakkalan väitöskirjatutkimus vastaa tähän haasteeseen ja siitä saatujen tutkimustulosten mukaan osallistava toimintatapa auttaa vakiinnuttamaan työyhteisön kehittämistoimia.

Tämän opinnäytetyön perustana on lahtelaisessa päiväkodissa toteutettu työelämälähtöinen kehittämishanke, jonka tarkoituksena on vastata varhaiskasvatustoimintaan kohdistuviin muutoksiin. Muutoksia ja ratkaisuja mietittäessä tulee ottaa huomioon, että varhaiskasvatustoimintaa arvioidaan toiminnan ja toiminnan laatuun vaikuttavien tekijöiden perusteella (Karvonen 2010, 16). Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana on selvittää, miten organisoida työyhteisön kehittämistoimintaa, jotta toiminta olisi tavoitteellista ja aikaan saataisiin tulevien muutosten kannalta oleellisia uudistuksia. Sinervon ym. (2015, 137) mukaan olennaisinta muutostilanteessa on se, pystytäänkö muutos näkemään mahdollisuutena ja saavuttamaan sen avulla jotain hyödyllistä ja uutta, kuten innovaatioita.

Työyhteisöjen kehittämistoiminnasta on aiemmin tehty tutkimuksia, joissa työkäytäntöjä on tutkittu sekä henkilöstön että yhteisöllisen toimijuuden näkökulmista (Paloniemi ym. 2014, 196). Näissä työelämän kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa on huomattu, että työyhteisön muutostilanteissa on saatu hyviä tuloksia käyttämällä osallistavia ja toiminnallisia menetelmiä (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2014, 225). Tämä kehittämishanke on rakentunut Vatajan (2012) väitöskirjassaan nimeämälle kehittämisotteelle ”työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen”. Kyseisen kehittämisotteen perusajatuksena on, että kehittäminen liittyy työyhteisön perustehtävään, kehittämistä toteutetaan osana arjen työtä ja koko työyhteisö osallistuu kehittämistoimintaan. (Vataja 2012, 69.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustan alussa esitellään kehittämishankkeen toimintaympäristö eli varhaiskasvatus. Varhaiskasvatustoiminnasta kuvataan järjestämisen periaatteita ja toteuttamista niin lasten kuin henkilöstönkin näkökulmista. Työyhteisön konkreettiseen kehittämistoimintaan siirrytään kuvaamalla innovaatioiden merkitystä toiminnan uudistamisessa. Vatajan väitöskirjan lisäksi työyhteisölähtöistä kehittämistoimintaa kuvataan aiemmin toteutettujen tutkimusten sekä hankkeiden avulla. Tietoperustassa esitellään myös pohjoismaista tutkimustietoa työyhteisölähtöisestä kehittämisestä. Kehittämishanketta tukevaa ja edistävää aineistoa saadaan henkilöstölle ja huoltajille osoitetuilla kyselyillä, kahden päiväkodin johtajan yksilöhaastattelulla sekä työyhteisön omalla työpajatoiminnalla.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Varhaiskasvatukseen on kohdistunut vuosina 2015–2016 laki- ja opetus-suunnitelmamuutoksia. Uusi varhaiskasvatuslaki tuli voimaan 1.8.2016 ja sen myötä jokaisella lapsella on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen 20 tuntia viikossa. Palvelun tarjoava kunta päättää toimintamuodoista (päivä-koti/ perhepäivähoito) sekä tarkemmista toiminta-ajoista. Lapsen huoltajat voivat valita osallistuuko lapsi varhaiskasvatukseen osapäiväisesti vai osaviikkoisesti. (Varhaiskasvatuslaki 108/2016, 11a§.)

Perusopetuslaissa on ollut 1.8.2015 alkaen pykälä, jossa määrätään lapsen osallistumisvelvoitteesta esiopetukseen oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna (Perusopetuslaki 628/1998, 26a§). Velvoittavuus näkyy arjessa siten, että esiopetusryhmien lapset ovat pääsääntöisesti läsnä esiopetuksen toimintapäivinä. Myös toimintaa ohjaavaa asiakirjaa eli valtakunnallista esiopetuksen opetussuunnitelmaa on päivitetty, ja se on otettu käyttöön 1.8.2016 (Opetushallitus 2017a).

Olennainen varhaiskasvatustoimintaan vaikuttava tekijä liittyy lasten ja aikuisten lukumäärään. Varhaiskasvatuksen kasvatusvastuussa olevan henkilöstön ja lasten välistä lukumäärää säädellään henkilöstömitoituksella. Nykyisen asetuksen mukaan 3 – 5 -vuotiaiden lasten ryhmissä on 21 lapsen sijaan 24 lasta ja kolme työntekijää. (Varhaiskasvatuslaki 108/2016, 5§.) Opetusministeriö puolestaan määrittelee esiopetuksessa olevien lasten ryhmäkokoja. Yhdellä opettajalla voi olla enintään 13 lasta tai jos ryhmässä on lisäksi toinen kasvatusvastuussa oleva henkilö, niin lapsia voi olla 20. (Opetushallitus 2017b.)

Varhaiskasvatuksen lähtökohtana on lapsen yksilöllinen huomioiminen ja oikeus saada suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetusta ja hoitoa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 6). Parrila ja Alila (2011, 156) kuvaavat varhaiskasvatuksen nykytilaa toteamalla, että suuret ryhmäkoot, taloudelliset näkökulmat sekä laki- ja asiakirjauudistukset aiheuttavat varhaiskasvatukselle muutosodotuksia näiden tekijöiden yhteis-

vaikutuksesta. Toiminnan järjestäminen suuremmille lapsiryhmille vaikuttaa suoraan henkilöstön ammatilliseen toimintaan ja voi lisäksi aiheuttaa käytännön haasteita esimerkiksi käytettävien tilojen suhteen. Karila (2016, 27) puolestaan näkee ryhmäkokojen suurentumisessa ristiriidan siinä, että henkilöstön on suuremmassa ryhmässä haasteellisempaa paneutua yksittäisen lapsen havainnointiin sekä kehityksen ja oppimisen seuraamiseen.

Tämä kehittämishanke toteutettiin yhdessä Lahden kaupungin päiväkodissa, jossa työskentelen varhaiskasvatuksen opettajana. Henkilökuntaa päiväkodissa on johtaja mukaan lukien neljätoista. Lahden kaupungilla on yhteensä 36 päiväkotia ja varhaiskasvatus- ja esiopetuspalveluiden järjestämisestä ja toiminnasta vastaa Lahden kaupungin sivistystoimiala. Varhaiskasvatustoiminnassa korostuu leikki, lapsen oppimisen ilo, vuorovaikutustaidot sekä hyvät tavat. (Lahti 2017a.) Lapsella on oikeus maksuttomaan esiopetukseen vuotta ennen oppivelvollisuuden alkamista. Esiopetusta annetaan arkipäivisin neljä tuntia ja sitä järjestettäessä otetaan huomioon, tarvitseeko lapsi lisäksi päivähoitopalveluja. Esiopetus ja mahdollinen päivähoitopalvelu järjestetään päiväkodin tiloissa yhteisellä henkilöstöllä. (Lahti 2017b.)

Kehittämishankkeeseen osallistuvaa henkilöstöä mietitytti suurempien ryhmäkokojen seurauksena päiväkodin tilojen riittävyys ja opetussuunnitelmien mukaisen toiminnan toteuttaminen. Kehittämistarvetta lisäsi tietoisuus siitä, että muutokset toiminnan järjestelyissä, toteuttamisessa ja toimintaympäristössä ovat välillisesti yhteydessä toiminnan laatuun (Karvonen 2010, 16). Hujalan, Heikan ja Fonsénin (2012, 335) mukaan varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen lähtökohtana tulee huomioida toiminnan laatu ja laadunarviointi. Muutokseen ja sen vaikutuksiin liittyvissä tutkimuksissa on huomattu, että huonosti johdettu muutos on yhteydessä työyhteisössä kielteiseen ja vastustelevaan suhtautumiseen (Alasoini ym. 2014, 33; Sankelo & Heikkilä 2015, 192). Koska tässä kehittämishankkeessa kehittämisprosessin ja lopputuloksen haluttiin olevan mahdollisimman onnistunut, niin kehittämistoiminnassa huomioitiin erityisesti hankkeen hallintaan sekä kehittämistoiminnan johtamiseen liittyviä tekijöitä.



### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän työelämlähtöisen kehittämishankkeen alkusysäys on lähtenyt työhön ulkoapäin vaikuttavista laki- ja opetussuunnitelmamuutoksista ja niiden vaikutuksista käytännön työn tekemiseen. Kehittämishankkeen tarkoituksena on vastata tuleviin muutoshaasteisiin ja kehittää päiväkodin perustehtävän toteuttamista.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena on luoda toimintamalli, joka tukee ja ohjaa henkilöstön kehittämistoimintaa työyhteisössä. Toimintamalli auttaa esimiestä organisoimaan ja johtamaan kehittämistoimintaa, jotta työyhteisö pystyy vastaamaan muutoshaasteisiin ja muokkaamaan päiväkodin arkisia käytänteitä lapsiryhmän toimintatapoihin sekä toimintaympäristöön liittyen.

.

## 4 TYÖYHTEISÖLÄHTÖINEN KEHITTÄMISTOIMINTA VARHAISKASVATUKSESSA

### 4.1 Kehittämisen toimintaympäristönä varhaiskasvatus

Tämän kehittämishankkeen tietoperustassa varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä kuvataan kolmesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi esitellään ne yhteiskunnalliset linjaukset ja lähtökohdat, jotka vaikuttavat varhaiskasvatustoiminnan toteuttamiseen ja sen resursseihin. Toiseksi varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä kuvataan palvelutoimintana sekä lapsen että henkilöstön näkökulmista ja kolmanneksi sitä kuvataan työympäristönä esimiehen näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jonka toteuttamisessa painotetaan erityisesti pedagogiikkaa (Varhaiskasvatuslaki 580/2015, 1§). Tässä yhteydessä pedagogiikalla tarkoitetaan kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on edistää lapsen hyvinvointia ja oppimista. Toiminta on ammatillisesti johdettua ja sitä suunnittelee ja toteuttaa laissa määritelly ammattihenkilöstö. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 15.)

Varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen lähtökohtana on varhaiskasvatuslaki, jonka pohjalta opetushallitus on laatinut Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Tämän valtakunnallisen määräyksen tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä. Esiopetus on osa varhaiskasvatustoimintaa, mutta sitä ohjataan eri tavoin. Esiopetuksen lähtökohtana on perusopetuslaki ja sen valtakunnalliset määräykset on kirjattu Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteisiin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 4.) Esiopetuksen tavoitteena on tarjota jokaiselle lapselle tasavertaiset koulunaloittamisvalmiudet. Tasavertaisuutta edistetään esiopetuksen maksuttomuudella sekä säädettyllä velvoittavuudella osallistua esiopetukseen. (Karila 2016, 21–22.)

Suomessa varhaiskasvatustoiminnan tavoitteena on tarjota koko maassa laadukkaita ja yhdenvertaisia palveluja (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 4). Alila (2013, 152, 220, 286) on väitöskirjassaan tutkinut varhaiskasvatuksen laatua ja laadun ohjausta valtakunnallisten asiakirjojen avulla vuodesta 1972 vuoteen 2012. Laadun käsite on Alilan mukaan vakiintunut ja vahvistunut selkeästi vasta vuosina 2000–2012 ohjaavien asiakirjojen, Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2000 sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, kautta.

Varhaiskasvatuksessa on valtakunnallisesti ollut käytössä Hujala-Huttusen (1995) laatima laadunarviointimalli, jossa päivähoidon laatu jaotellaan viiteen osatekijään kuvion 1 mukaisesti. Osatekijöitä voidaan tarkastella ja mitata omina alueinaan, mutta laatuarvio saadaan selville vasta näiden osatekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Hujala ym. 2012, 346.)

Palvelutaso	Puitetekijät	Välilliset tekijät	Prosessitekijät	Vaikuttavuus tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuus</li> <li>• Riittävyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmän koostumus</li> <li>• Ihmissuhteiden pysyvyys</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Tilojen toimivuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön ja huoltajien kasvatusyhteistyö</li> <li>• Henkilöstön osaaminen</li> <li>• Toiminnan suunnittelu ja arviointi</li> <li>• Johtajuus</li> <li>• Tiedonkulku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educare eli perustehtävä</li> <li>• Oppimisen pedagogiikka ja sisällöt</li> <li>• Aikuinen-lapsi vuorovaikutus</li> <li>• Lasten keskinäinen vuorovaikutus</li> <li>• Lapsilähtöisyys</li> <li>• Lasten osallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvoiva lapsi</li> <li>• Oppimisen ilo</li> <li>• Asiakas-tyytyväisyys</li> <li>• Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</li> </ul>

KUVIO 1. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli (mukaillen Hujala ym. 2012, 347; Alila 2013, 286)

Alilan (2013) mukaan valtionhallinnon laatupuhe on keskittynyt kuvaamaan palvelujen saatavuutta ja riittävyyttä sekä määrittelemään ryhmän koostumusta aikuisten ja lasten lukumäärien kautta. Alila kaipaakin valtakunnalliseen laatupuheeseen enemmän pedagogisen laadun tarkastelua. Laadun määrittelyssä tulisi huomioida henkilöstön, huoltajien ja lasten omat mielipiteet ja kokemukset. (Alila 2013, 287.)

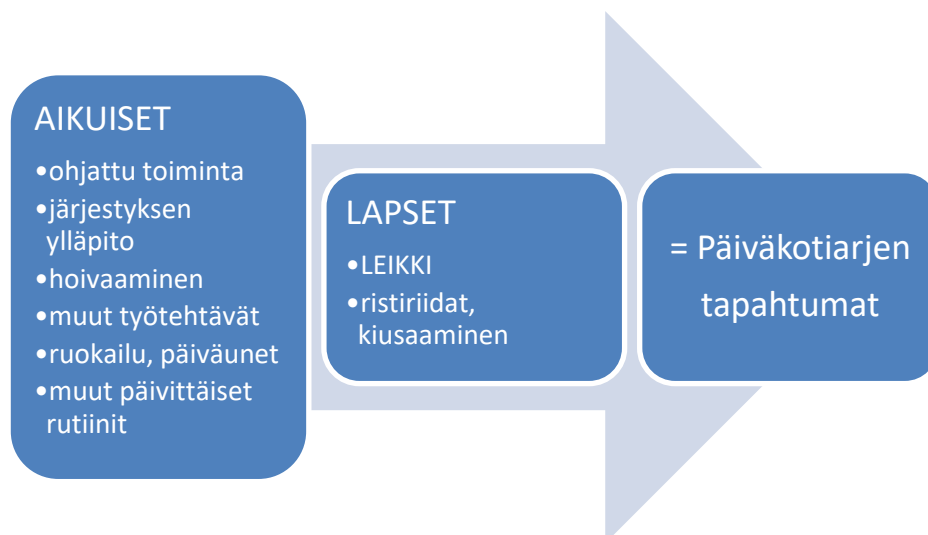
Kunnissa julkisten palveluiden laatua arvioidaan Euroopan unionin kehittämän CAF (Common Assessment Framework) laadunhallintamallin avulla. Varhaiskasvatuksessa käytettävässä mallissa arvioidaan monipuolisesti toimintaa ja toiminnan laatuun liittyviä osa-alueita. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnasta arvioidaan johtamiseen ja henkilöstöön liittyvien tekijöiden lisäksi toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja toimintaympäristöön liittyviä asioita. Toiminnan laadussa arvioinnin kohteena on se, miten hyvin lapsen hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tuki järjestetään sekä miten lasten ja huoltajien osallisuus ja vaikuttaminen toteutuvat. Arvioinnin kohteena on myös tiedonkulku eri yhteistyökumppanien kuten oppilashuollon ja lastenneuvolan välillä. Yhtenä osa-alueena on arviointi ja vaikuttavuus eli esimerkiksi se, miten saatu arviointitieto tulee edistämään palvelun kehittämistä. (Karvonen 2010, 9,16, 19–20.) Lähtökohtana laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiselle on ennen kaikkea henkilöstön osaaminen ja ammattitaito (Karila 2016, 25).

Valtakunnallisen ohjauksen tarkoituksena on taata yhdenvertaiset edellytykset kaikille varhaiskasvatukseen osallistuville lapsille. Tähän pyritään elokuussa 2017, kun uudistettu ja määräyksenä toimiva Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tulee voimaan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta kunnissa laaditaan paikallisia suunnitelmia, joissa täsmennetään toimintamuotoja ja käytäntöjä paikallisten erityispiirteiden mukaan. Lisäksi jokaiselle varhaiskasvatustoiminnassa olevalle lapselle tehdään oma, lapsen edun ja tarpeet huomioiva, varhaiskasvatussuunnitelma. Suunnitelman tavoitteet asetetaan pedagogiselle toiminnalle ja ne tulee huomioida lapsiryhmän toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 4–6.)

Kunnan tulee järjestää alueensa varhaiskasvatuspalvelut joko tuottamalla ne itse tai hankkimalla ne muilta palvelun tuottajilta. Toimintamuotoja ovat päiväkodit, perhepäivähoito sekä kerho- ja leikkitoiminta. Päiväkodeissa varhaiskasvatusta annetaan lasten iän, sisarussuhteiden tai tuen tarpeen perusteella muodostetuissa ryhmissä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 9, 11–12.) Kettukangas (2013, 56, 62) on varhaiskasvatusta

käsitelleen kirjallisuuden pohjalta määritellyt päiväkodeissa vallitsevat perustoiminnot. Näitä arjen toimintaan vaikuttavia jokapäiväisiä toimintoja ovat päiväkotiin tuleminen ja sieltä lähteminen, vaatteiden pukeminen ja riisuminen, ruokailut, wc toimet ja puhtaudesta huolehtiminen, nukkuminen, ulkoileminen, leikkiminen, ohjattu toiminta ja toimintojen väliset siirtymätilanteet. Suomessa näitä arkisia ja toistuvia perustoimintoja kuvataan henkilöstön puheessa sanalla rutiinit. Opetussuunnitelmissa käsitettä rutiinit ei käytetä, vaan perustoimintoihin liitetään sanamuotoja, joilla kuvataan toimintojen jatkuvaa tai yleisesti tapahtuvaa luonnetta.

Roos (2015) on kuvannut päiväkotiarkea tapahtumavirtana, jossa aikuisten ja lasten erilaiset tapahtumat lomittuvat arjen hetkissä kuvion 2 mukaan. Päiväkodin henkilöstö määrittää toimintakulttuurissaan, miten arjen perustoiminnot toimivat ja millaisia toimintatapoja tilanteisiin liittyy. Henkilöstön toimenkuvat ja roolit vaihtelevat päivän aikana, mutta lapsille leikki on selkeästi päiväkotiarjen isoin ja merkityksellisin osa-alue. Lasten yhteistoimintaan kuuluu niin ilot kuin surutkin, joten arjen tilanteissa joudutaan myös selvittämään ristiriitoja ja kiusaamisen kokemuksia. Päiväkotiarjen tapahtumat muodostuvat henkilöstön ja lasten välisessä vuorovaikutuksessa. (Roos 2015, 115.)



KUVIO 2. Päiväkotiarjen tapahtumat (mukaillen Roos 2015, 115)

Kun halutaan kehittää varhaiskasvatustoimintaa, on tärkeä tuntea lasten kasvun ja kehityksen ominaispiirteet eri ikäkausina. Mietittäessä muutoksia arjen toimintoihin ja tilanteisiin, suunnittelun lähtökohtana tulee olla lasten taidot, tarpeet ja tavat toimia. Ammatillisen tietämyksen ohella on tarpeellista tietää, mitä lapset itse ajattelevat arjestaan ja myös mahdollistaa se, että heidän äänensä tulee kuulluksi päätöksiä tehtäessä. (Parrila & Alila 2011, 155.)

Virkki (2015, 90, 94) on tutkinut lasten kokemuksia päiväkodin arjesta lasten itsensä kertomana, ja kaikissa lasten kertomuksissa korostuu leikki, kaverisuhteet ja yhteinen toiminta toisten lasten kanssa. Perustoiminnoista mieluisaa on ulkoilu, jossa yhdistyvät sekä leikki että liikunta. Lapset kertoivat muutenkin liikkuvansa mielellään. Myös Roosin (2015) tutkimuksessa lapset ottivat kantaa siihen, oliko jokin päiväkodin toiminta heille mieluisaa vai ei, ja nämä päiväkotiarjen suosikit ja inhokit esitellään kuviossa 3. Lasten suosikkeihin leikin ja ystävien ohella nousee aikuisen huolenpito. Kiusaaminen koettiin jo ilmiönä epämieluisana, vaikkei siitä olisi-kaan omakohtaista kokemusta. Vaikka negatiivinen palaute päiväunia ja yhteisiä piirituokioita kohtaan oli lapsilta määrältään vähäistä, se nousi merkittäväksi ilmaisun voimakkuuden vuoksi. (Roos 2015, 157–158.) Lasten kriittisiä mielipiteitä päiväunia kohtaan ilmeni myös Virkin saamissa tutkimustuloksissa (Virkki 2015, 91).



KUVIO 3. Päiväkotiarjen suosikit ja inhokit (mukaillen Roos 2015, 157)

Aikuisen huolenpito pitää tässä yhteydessä sisällään toiminnan järjestämisen, järjestyksen ylläpitämisen sekä hoivaa ja hoitamista kuvaavat toimet. Lasten mukaan yhteiseen ohjattuun toimintaan osallistuminen koettiin tärkeäksi ja mieluisaksi. (Roos 2015, 158.) Myös Virkin (2015) tutkimuksessa henkilöstön ohjaama toiminta kiinnosti ja motivoi lapsia, mutta etenkin pojat kaipaivat toimintoihin aktiivista toimintaa. Aikuisten apu ja tuki koettiin päiväkotiarjessa tärkeänä, etenkin ristiriitojen ratkaisemisessa, ja lapset luottivat aikuisten toimintaan. (Virkki 2015, 96, 101.)

Jotta varhaiskasvatustoiminnalle säädetyt tavoitteet voidaan saavuttaa, päiväkodissa tulee työskennellä tarvittava määrä ammatillisen kelpoisuusehdon omaavia henkilöitä. Päiväkotiryhmien kokoa säädellään henkilöstömitoituksen avulla, käytännössä aikuisten ja lasten välisen suhdeluvun mukaan. Mitoituksessa huomioidaan, minkä ikäisten lasten ryhmästä on kyse. Alle kolmevuotiaiden lasten ryhmässä yhtä työntekijää kohden on neljä lasta, kun yli kolmevuotiaita voi puolestaan olla kahdeksan. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015, 5a§; Varhaiskasvatuslaki 108/2016, 5§.)

Karilan (2016, 26, 40) mukaan ryhmän koko sekä aikuisten ja lasten suhdeluku ovat merkityksellisiä vuorovaikutusympäristön muodostumisen kannalta. Kun osa-aikaiseen varhaiskasvatukseen osallistuvia lapsia on enemmän, se sekä lisää lapsimäärää ryhmissä, että muuttaa ryhmän koostumusta päivittäin. Tämä vaikuttaa suoraan sosiaalisen kuormittavuuden määrään, sillä mitä enemmän ryhmässä on jäseniä, sitä suuremmaksi päivittäin toistuvien vuorovaikutussuhteiden määrä nousee.

Varhaiskasvatusympäristöllä ei tarkoiteta vain konkreettisia tiloja ja välineitä, vaan siihen kuuluu myös sosiaaliset ja psyykkiset tekijät. Kaikki ihmiset, heidän välinen vuorovaikutus, ilmapiiri ja toimintaa ohjaavat periaatteet muodostavat tiiviisti toisiinsa liittyvän kokonaisuuden. Lähtökohtana varhaiskasvatustoiminnassa on lapsen oppiminen ja hyvinvointi, joten myös toimintaympäristöä tulee suunnitella pedagogisten perusteiden ja ratkaisujen pohjalta. (Parrila & Alila 2011, 164–165.)

Vastuu varhaiskasvatuksen toimintaympäristöstä ja kaikkien niiden ratkaisujen tekemisestä, joiden kautta turvataan lapsen hyvinvointi ja mahdollisuus oppimiseen kuuluu esimiehelle. Esimiehen pedagogiseen johtajuuteen kuuluu tietämys laadukkaasta pedagogiikasta ja siitä, miten sitä toteutetaan päiväkodin arjessa. Esimiehellä tulee olla taito ohjata henkilöstöä toteuttamaan laadukasta pedagogiikkaa, esimerkiksi perustehtävän johtamisen, opetussuunnitelmatyön ja työyhteisön kehittämisen avulla. (Fonsén 2014, 193.) Pedagogisen johtajuuden lisäksi esimiesten toimenkuvaan kuuluu henkilöstöjohtamista sekä runsaasti hallinnollisia tehtäviä. Heikan (2014) tutkimuksessa esimiehen pedagoginen johtajuus koettiin kuitenkin kaikkein tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi, sillä esimiehen vastuulla on varhaiskasvatustoiminnan järjestäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti. (Heikka 2014, 63.)

Myös Nylund (2015, 58) määritteli pro gradu-tutkielmassaan pedagogista johtajuutta päiväkodin johtajien näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä pedagogiseen johtajuuteen kuuluu päiväkodin pedagogisten linjausten luominen, henkilöstön tukeminen pedagogisen toiminnan toteuttamisessa ja yleensäkin työyhteisön toimivuudesta vastaaminen. Pedagogista johtajuutta ovat tutkineet opinnäytetyössään myös Markkanen ja Teräväinen (2016, 66–67). Heidän tutkimuksensa mukaan pedagogista johtajuutta arjessa haittaavat vaihtelut henkilöstön määrässä, haasteellisiksi koetut lapsiryhmät ja ajan puute. Edistäviä tekijöitä ovat puolestaan riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä työyhteisöön luodut selkeät toimintatavat, kuten yhteiset arvot, toiminta-ajatus ja palaverikäytännöt.

Karila (2016, 40) viittaa aiempiin varhaiskasvatuksen tutkimuksiin, joista ilmenee, että eri varhaiskasvatusyksiköiden toimintakäytännöissä ja -kulttuureissa on eroja. Vaikka henkilöstöä ja varhaiskasvatustoimintaa ohjataan lakien ja asiakirjojen kautta, varhaiskasvatusyksiköissä on mahdollisuuksia kehittää omia arkisia käytäntöjä sekä asiakkaiden että henkilöstön parhaaksi. Olennaista on, miten yksikön esimiehen pedagoginen johtaminen resursoidaan ja miten esimies johtajuuttaan toteuttaa. Heikan (2014, 63) tekemän tutkimuksen mukaan hallinnolliset työt vievät suurimman osan esimiesten päivittäisestä työajasta, joten yhteistä aikaa henkilöstön,



ja etenkin varhaiskasvatuksen opettajien, kanssa on vähän. Nylundin (2015, 67) tutkimuksessa perustehtävään liittyvät pedagogiset palaverit koettiin tärkeinä ja henkilöstö vaikutti voimaantuvan niistä. Myös Markkasen ja Teräväisen (2016, 68, 70, 74) tutkimus vahvisti pedagogisten palaverien tärkeyttä, sillä henkilöstö on niihin tyytyväinen ja yhteistä keskusteluaikaa päiväkodeissa selvästi kaivataan. Markkasen ja Teräväisen tutkimukseen osallistuneiden päiväkotien johtajien mielestä tärkeä tekijä pedagogisessa johtajuudessa on yhteinen keskustelu ja siinä sovitut yhteiset toimintatavat. Päiväkotien johtajat toivoivatkin lisää työyhteisöjen yhteistä kehittämistä ja osaamisen jakamista.

Vaikka varhaiskasvatusyksikön esimies onkin vastuussa toteutetun toiminnan laadusta, toimintaan vaikuttaa muutkin tekijät kuin esimiehen toimenpiteet. Päiväkodissa jokaisen työntekijän sanoilla ja teoilla on merkitystä lasten hyvinvoinnin ja oppimisen kannalta. Esimiehen vastuulla on löytää keinoja, joiden avulla laadukas toiminta saadaan näkyväksi sekä miten henkilöstön ammatillisuus ja osaaminen saadaan voimavaraksi varhaiskasvatustoiminnan arviointi- ja kehittämistyöhön. (Fonsén 2014, 26, 101.)

## 4.2 Kehittämisen alku on innovaatioissa

Julkisen sektorin palveluissa muutostarve johtuu yleisimmin taloudellisista syistä ja kustannusvajeeseen reagoidaan tehostamalla palveluja. Olisi kuitenkin hyvä huomioda, että kustannusten ja resurssien vähentäminen vaikuttaa ajan myötä organisaation toimintaan ja toimintakykyyn. Toimintojen tehostamisen rinnalle tarvittaisiin samalla laajempaa palveluiden uudistamista. (Syvänen ym. 2012, 9.) Uudistaminen edellyttää määrätietoista asioihin perehtymistä ja ratkaisu voi löytyä tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyvistä uusista oivalluksista, innovaatioista (Alasoini ym. 2014, 11).

Yhä suhteellisen laajasti käytetty innovaation käsite juontaa 1960-luvulle, jolloin Rogers määritteli innovaation olevan uusi tuote, idea tai käytäntö, jota yksilö tai yhteisö pitää aiempaa parempana. Uuden määritelmässä riittää se, mikä koetaan itselleen uutena. (Piippo, Sankelo, Valtanen & Siervo 2015, 155.) Innovaatio voi olla uuden konkreettisen tuotteen lisäksi

uusi palvelu tai toimintapa jolla palveluja tuotetaan (Alasoini ym. 2014, 11). Seeck (2008) puolestaan liittyy innovaatioon tavoitteellisen ajatustyön, jolla pyritään luomaan, edistämään ja toteuttamaan uusia ideoita. Innovaatioiden tarkoituksena on tuottaa hyötyä organisaation toiminnalle. (Kurki, Valtanen & Tuomivaara 2014, 125.) Mäkelä (2015, 233) puolestaan avaa innovaatiota esittelemällä käsitteet ”tekninen ja sosiaalinen innovaatio”. Tekninen innovaatio tarkoittaa teknologiaan liittyviä uusia tuotteita tai digitalisaation mahdollistamia palveluja. Sosiaaliset innovaatiot ovat palvelujärjestelmän käytäntöihin liittyviä uudistuksia, joilla parannetaan suorituskykyä tai tuotetaan lisäarvoa henkilöstön ja/tai asiakkaiden näkökulmista.

Kurki ym. (2014, 126) esittelevät artikkelissaan Fuglsangin ja Sørensenin (2011) määritelmän innovaatiosta, jonka luokittelu perustuu siihen, mistä aloite innovaatioille syntyy. Aloitteen mukaisesti muodostuneet innovaation päämuodot sekä niiden oleelliset piirteet esitellään kuviossa 4.

Bricolage	Esimiehen tukema innovointi	Esimiehen tai johdon aloitteesta lähtevä innovointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähtökohtana työntekijän havaitsemat ongelmat arkityössä</li> <li>• Ei suunnitelmallista</li> <li>• Tilannekohtaista, työntekijälähtöistä,</li> <li>• Tuloksena yksittäinen ratkaisu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähtökohtana työyhteisössä yhteisesti havaitut ongelmat</li> <li>• Työntekijät etsivät ratkaisua esimiehen tuella sovituissa foorumeissa</li> <li>• Tuloksena uudet toimintatavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähtökohtana ulkoiset odotukset, valtakunnalliset ohjeistukset</li> <li>• Ratkaisua haetaan johto- ja esimieslähtöisesti</li> <li>• Tuloksena strategisia periaatteita</li> </ul>

KUVIO 4. Innovaation päämuodot pohjautuen Fuglsangin ja Sørensenin ajatuksiin (mukaillen Kurki ym. 2014, 126)

Henkilöstö tekee arkityötä tehdessään paljon pieniä uudistuksia, jotta he voivat reagoida asiakkaan tilanteeseen ja siinä havaittuun tarpeeseen. Tilanteessa nopeasti tehtyjä uudistuksia ei mielletä työn kehittämiseksi, vaan se koetaan osana päivittäisten rutiinien muokkaamista. Käsitteen ”bricolage” toiminta pohjautuu näihin arjen asiakastilanteissa havaittuihin ongel-

miin, joihin haetaan ratkaisua nopeasti. Ajattelu ei ole suunnitelmallista kehittämistä, vaan tulokseksi saadaan yksittäinen ratkaisu. Innovaatioksi tämä ratkaisu muodostuu silloin, kun sen periaate on siirrettävissä ja toistettavissa koko henkilöstön toimintatavoissa. Esimiehen tukeman innovoinnin avulla haetaan tietoisesti ratkaisua työyhteisössä havaittuihin muutostarpeisiin. Esimies ylläpitää innovaatioiden kehittämistoimintaa sovituissa kokouksissa tai projekteissa ja niissä olennaista on yhdessä toimiminen. (Kurki ym. 2014, 126–127.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, innovaatiot perustuvat asioiden tutkimiseen ja ne syntyvät erilaisten oppimisprosessien tuloksena (Alasoini 2014, 11). Työyhteisössä oppimisen kannalta olennaisia tekijöitä ovat työyhteisössä tutkimista tukeva ilmapiiri, ihmisten välisten suhteiden avoimuus ja keskinäinen luottamus. Henkilöstön tulisi myös osata arvioida aiempaa toimintaa, koska on voitu todeta, että merkittävä osa innovaatioista on jo olemassa olevien käytäntöjen pienimuotoisia parannuksia. (Syvänen ym. 2012, 18.) Vaikka innovaatiot voivat olla pieniä, arkiseen työhön liittyviä uudistuksia, ne kuitenkin tuovat lisäarvoa ja hyötyä toiminnalle niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta (Sankelo & Heikkilä 2015, 194).

Alku innovaatiolle voi lähteä henkilöstön työkäytännöistä, palvelunkäyttäjien kokemuksista tai toimintaympäristössä havaituista puutteista (Jääskeläinen 2013, 137; Mäkelä 2015, 242). Koska hyvinvointipalveluiden, kuten varhaiskasvatuksen, tuottaminen perustuu työntekijöiden työpanokseen, niin henkilöstöllä on tärkeä merkitys työn kehittämisessä. Englanninkielinen käsite ”Employee-Driven Innovation (*EDI*)”, korostaa asiakastyötä ja henkilöstön näkökulmaa kehittämisen lähtökohtana. Koska henkilöstö kohtaa asiakkaat palvelun ruohonjuuritasolla ja näkee konkreettisesti palvelutoiminnan sujumisen, niin heillä on tärkeä rooli innovatiivisessa työn kehittämisessä. EDI-käsitteessä henkilöstöllä tarkoitetaan niitä työntekijöitä, joiden perustehtävään ei kuulu toiminnan kehittäminen ja päätöksenteko. Tarkoitus on hyödyntää henkilöstön ideoita, luovuutta ja tietämystä ja luoda näiden avulla organisaatiolle uusia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja. (Kesting & Uihøi 2010, 66; Wihlman, Hoppe, Wihlman & Sandmark 2014, 161–162.)

Kun halutaan kehittää palvelua, edellä kuvatun henkilöstölähtöisen innovaatiotoiminnan vahvuus perustuu siihen, että henkilöstö tietää miltä palvelu näyttää asiakkaan näkökulmasta (Hasu, Honkaniemi, Saari, Mattelmäki & Koponen 2014, 313). Sankelon ja Heikkilän (2015, 194) mukaan asiakastyötä tekevillä on tärkeää tietoa siitä, minkälaiset ratkaisut palvelevat asiakkaita sekä miten toimintaa voisi parantaa esimerkiksi digitalisaation tai uusien toimintakäytäntöjen avulla. Henkilöstölähtöisestä innovaatiotoiminnasta on maailmanlaajuisia vaikuttavuutta, koska esimerkiksi lasertekniikka ja internet ovat aikanaan syntyneet luovien työntekijöiden rohkeista innovaatioista (Kesting & Uihøi 2010, 69).

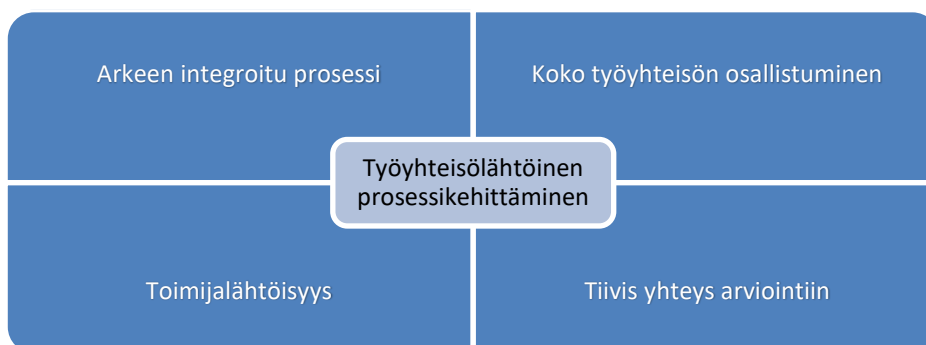
Innovatiivisuus edellyttää innostuneisuutta ja energisyyttä, jota voidaan luonnehtia käsitteellä ”työn imu”. Hakanen määrittelee työn imun myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, johon liittyy henkilön kokema tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhönsä. Työntekijät ovat aloitteellisia, uudistushakuisia ja he vaikuttavat työyhteisöön monin tavoin myönteisesti. (TTL 2017a.) Työn imua kokevalla henkilöstöllä näyttäisi olevan suora yhteys organisaatioiden toiminnan tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen (Hökkä ym. 2014, 140). Tekesin, eli innovaatorahoituskeskuksen, tutkimuksen mukaan työn imun kokeminen oli yleisintä kuntasektorilla, jossa 29% henkilöstöstä kokee sitä päivittäin ja 42% muutaman kerran viikossa (Alasoini ym. 2014, 27).

Suomessa työpaikoilla tapahtuva kehittäminen on yleistä ja valtaosa henkilöstöstä on joskus osallistunut oman työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. Innovatiivisuus on yhteisöllinen ominaisuus, sillä jo yhden yksittäisen idean toteuttaminen hyödyllisenä innovaationa edellyttää yhteistyötä ja sitoutumista koko työyhteisössä. (Alasoini ym. 2014, 33–34.) Toisen työntekijän keksimän idean tai aloitteen tukeminen ei ole itsestään selvää kiireisen arkityön keskellä. Esimiesten vastuulla on löytää oikea aika ja paikka henkilöstön väliselle vuorovaikutukselle ja yhdessä toimimiselle, koska myös henkilöstön väliset hierarkkiset tekijät voivat vaikuttaa kielteisesti uusien ideoiden esilletuomiseen. (Wihlman ym. 2014, 172.) Työyhteisön innovatiivisuuden on huomattu lisääntyvän, kun kehittämisprosessi etenee henkilöstölähtöisesti alhaalta ylöspäin (Sinervo ym. 2015, 132).

#### 4.3 Kehittämisen voima kumpuaa työyhteisön moniäänisyydestä

Työyhteisöissä on viime vuosina tullut yleisemmäksi malli, jossa kehittämisprosessi etenee alhaalta ylöspäin. Tällä periaatteella toimivassa työyhteisössä tarkoituksena on saada mahdollisimman monen ideat, osaaminen ja kokemusperäinen tieto yhteisen kehittämistoiminnan käyttöön. (Mäkelä 2015, 242.) Työyhteisössä olisi hyvä hyödyntää erilaisten mielipiteiden (myönteisten, kielteisten ja kyseenalaistavien) kautta esille tuotuja näkemyksiä, sillä työyhteisön moniäänisyys tukee samalla innovaatioiden kehittymistä (Ylisassi ym. 2016, 147).

Tämän kehittämishankkeen innoittajana on ollut Vatajan (2012, 70) tekemä tutkimus työyhteisön kehittämisestä ja toimijälähtöisyydestä. Vatajan väitöskirjassaan nimeämä käsite ”työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen” on kehittämisote, joka kuvaa sitä, miten työyhteisöt toteuttavat kehittämistoimintaa ja mitä kehittämisprosessissa tapahtuu. Kukin työyhteisö voi valita itsenäisesti millä tavoin ja mitä menetelmiä käyttäen se toteuttaa kehittämistoimintaa, mutta kuviossa 5 on kuvattu käsitteiden muodossa ne ominaispiirteet, joiden varaan kehittämistoiminta rakentuu.



KUVIO 5. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen ominaispiirteet (muokailleen Vataja 2012, 70)

Lähtökohtana Vatajan mallissa on toimijälähtöisyys eli kehittämisen perustana ja voimavarana on henkilöstön asiantuntijuus omaan työhönsä. Kehittäminen liittyy tiiviisti työyhteisön perustehtävään ja itse kehittämisprosessi

on liitetty osaksi arjen työtä ja sen käytäntöjä. Jotta työntekijöiden näkemys ja työstä käytännön kokemusten perusteella muodostuva tietämys saadaan hyödynnettyä, on tärkeää, että työntekijöiden osallisuus, kuulluksi tuleminen ja vaikutusmahdollisuudet toteutuvat. Lisäksi kehittämisprosessiin kuuluu olennaisesti arviointi. (Vataja 2012, 71, 73, 104.)

Samanlaisista lähtökohdista kuin Vatajan (2012) tekemä tutkimus, on Suomessa toteutettu vuosina 2014–2016 Toimi-hanke sekä sosiaali- ja terveysalalla toteutettu Osuva-tutkimushanke. Toimi-hankkeessa halutaan edistää työntekijöiden kehittämistoimijuutta käyttämällä työntekijälähtöisiä kehittämismenetelmiä. Kehittämistoimijuuden käsitteellä viitataan työntekijään oman työnsä asiantuntijana ja kehittämistoiminnan tarkoituksena on vaikuttaa omaan työhön sekä auttaa löytämään uusia ideoita ja ratkaisuja arjen käytäntöihin. Henkilöstön rooli on tuoda yhteiseen keskusteluun niitä kysymyksiä, jotka nousevat asiakastyöstä ja palvelun tuottamisesta. (Ylissassi ym. 2016, 11, 148.) Osuva-tutkimushankkeessa halutaan uudistaa ja tehostaa työkäytäntöjä innovaatioiden avulla. Kehittämistoiminnassa hyödynnetään sekä palvelunkäyttäjien että henkilöstön mielipidettä. Osallistamisen kautta henkilöstön kokemusperäinen tieto, osaaminen ja luovuus otetaan käyttöön ja tietoa jalostetaan uusiksi ideoiksi. (Mäkelä 2015, 242.)

Toimijuuden tutkiminen on nykyään tärkeä tutkimuskohde suomalaisessa työelämäntutkimuksessa (Kerosuo 2014, 178). Vähäsantanen (2014, 130) on tutkimuksessaan määritellyt toimijuutta ja liittää siihen kuuluviksi tekoiksi osallisuuden, vaikuttamisen, aktiivisuuden, kantaa ottamisen sekä päätöksenteon. Jääskeläinen (2013, 144) puolestaan täsmentää, että osallisuuteen ei riitä pelkkä läsnäolo. Osallisuus edellyttää, että henkilö keskustelee aktiivisesti toisten kanssa ja saa myös kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Osallisuuden tulee mahdollistua kehittämisprosessin joka vaiheessa suunnittelusta päätöksentekoon.

Työyhteisön muutostilanteissa sekä esimiehiltä että henkilöstöltä edellytetään halua ja taitoa vaikuttaa. Heiltä edellytetään aktiivista osallistumista toimintaan sekä esittämällä omia mielipiteitä, että osallistumalla valintojen

ja päätösten tekoon. Työyhteisössä toimijuuteen kuuluu myös toisten huomioiminen eli vastuun ja tuen antaminen toisille, palautteen kuunteleminen ja siihen reagoiminen. (Hökkä ym. 2014, 122, 135–136.) Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi (2014, 212) tuovat artikkelissaan esille ammatillisen toimijuuden käsitteellistämistä ja sosiokulttuurista lähestymistapaa. Heidän mukaansa ammatilliseen toimijuuteen vaikuttavat sekä työpaikan olosuhteet, kuten toimintakulttuuri ja -tavat, että jokaisen työntekijän omat ammatilliseen osaamiseen ja työhistoriaan perustuvat ominaisuudet. Ammatillinen toimijuus muodostuu näiden yhteisvaikutuksena, kun työntekijät tekevät valintoja, vaikuttavat ja ottavat kantaa työhönsä. Toimijuus näkyy työyhteisössä yhteisöllisenä ominaisuutena. Myös Kerosuolle (2014, 178) toimijuus tarkoittaa kykyä vaikuttaa työn rakenteisiin, käytäntöihin ja toteuttamiseen sekä yksilö että työyhteisötasolla. Olennainen tekijä toimijuudessa on vuorovaikutus.

Pohjoismainen työelämän kehittäminen on jo pitkään perustunut tasavertaiseen vuoropuheluun, dialogiin. Dialogissa vuorovaikutus perustuu keskinäiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen ja sen on tarkoitus kannustaa avoimeen keskusteluun ja yhteistyöhön. (Syvänen ym. 2012, 13, 22.) Dialogin vastavuoroisuus tuo keskusteluun useita näkökulmia ja rikastaa siten osallistujien käsitystä asioista. Usein toisen esittämästä ajatuksesta voidaan jalostaa jotain uutta ja sellaista mitä ei kukaan ei olisi yksin oivaltanut. (Loppela 2014, 153.) Dialogissa keskustelua voidaan viedä eteenpäin kysymällä täsmentäviä kysymyksiä, tekemällä konkreettisia ehdotuksia, vastustamalla toisen tekemää ehdotusta tai kannattamalla toisen ehdotusta (Collin, Paloniemi & Vähäsantanen 2015, 78). Dialogin periaatteiden mukaan osallistujat ja heidän mielipiteensä ovat keskenään tasavertaisia. Jotta dialogin moninäkökulmaisuus toteutuu, osallistujilla on sekä oikeus että velvollisuus osallistua keskusteluun omien näkökulmiensa pohjalta. (Vähäsantanen ym. 2014, 224.)

Kehittämisen kannalta dialogi on menetelmänä toimiva, sillä se lisää innovatiivisuutta ja luovuutta sekä edistää näin kehittämistoiminnalta odotettuja uusia ratkaisuja työyhteisön toimintaan (Ala-Laurinaho 2014, 13). Työyhteisön

teisön kehittäminen on yksi esimiehen johtamistyöhön kuuluvista perustehävistä (Vataja 2012, 115). Esimiehillä on vastuu siitä, että henkilöstö keskustelee omasta työstään ja pohtii yhdessä siihen liittyviä tekijöitä (Fonsén 2014, 105). Esimiehet vaikuttavat suuresti työyhteisön keskustelukulttuuriin, joka määrittää sen, millainen ilmapiiri keskustelussa vallitsee, mistä ja miten keskustellaan sekä miten esitettyihin mielipiteisiin yleensäkin suhtaudutaan (Sinervo ym. 2015, 133). Esimiesten tulee mahdollistaa, että työyhteisössä on vuorovaikutukseen perustuvia foorumeja, joissa työntekijät voivat keskustella kehittämistarpeista ja uusista ideoista. Uusia ideoita ja näkökulmia asioihin saadaan, kun jokainen osallistuu keskusteluun aktiivisesti ja työyhteisö lähtee yhdessä jalostamaan mielipiteitä. Foorumien tulisi olla säännöllisiä, ja aiheita voidaan käsitellä esimerkiksi erilaisissa palaverissa tai teemaviikkojen aikana. (Sankelo & Heikkilä 2015, 193; TTL 2017b.)

Ylisassi ym. (2016, 66) korostavat, että foorumeissa jokaisen mielipide, näkemys ja idea tulisi saada yhteiseen käsittelyyn, jotta työyhteisöön saadaan aidosti luotua uusia käytäntöjä. Työskentelymenetelmät tulisi valita siten, että ne tukevat kaikkien mukana olevien osallistumista kehittämistoimintaan. Työskentelymenetelmillä on merkitystä, sillä Wihlmanin ym. (2014, 168, 171) tutkimuksessa ideointiin liittyvien keskustelujen epäkohdiksi mainittiin liian suuret ryhmät ja se, että yksittäinen osallistuja hallitsi keskustelua. Työyhteisön keskustelukulttuurin tulisi perustua hyvään ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen, jotta jokainen osallistuja saa kerrottua mielipiteensä ja tulee kuulluksi.

Kehittämistoiminnassa tulisi käyttää monipuolisia työskentelymenetelmiä ja toiminnan tulisi sisältää sekä yksilö- ja pienryhmätyöskentelyä että yhteisöllistä työskentelyä. Yksilötyöskentely virittää asian äärelle ja sitouttaa henkilön paremmin kehittämistoimintaan. Itsenäisen ajattelun vaiheella myös varmistetaan jokaisen osallistuminen. Pienryhmätyöskentelyssä jaetaan omia mielipiteitä sekä harjaannutetaan kuulemisen ja kuulluksi tulemisen taitoja. Yhteisöllinen työskentely mahdollistaa puolestaan kaikkien osallistujien moniäänisen osallistumisen. (Vähäsantanen ym. 2014, 224.)



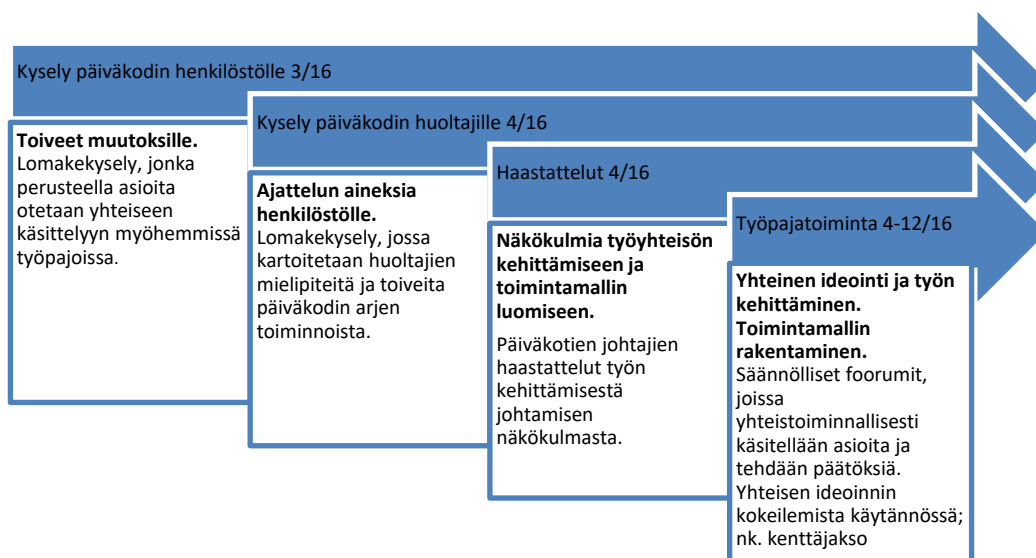
Loppela (2014, 160) täsmentää moniäänisyyttä toteamalla, että työyhteisössä jokaisen tiedot, taidot ja ominaisuudet tulisi nähdä yhteisenä voimavarana sen sijaan että korostettaisiin yksilöiden erilaisuutta.

Vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja yhteistyöhön perustuva työyhteisölähtöinen kehittäminen nähdään tutkimustietojen valossa vaikuttavana ja toimintatavan kehittämistä tukevat tahoillaan myös työterveyslaitos sekä Tekes. Työterveyslaitos osallistuu tutkimustoimintaan ja haluaa tutkimusten avulla lisätä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia työn hallintaan ja kehittämiseen liittyen (TTL 2017b). Myös Tekes korostaa henkilöstölähtöistä kehittämistä ja haluaa edistää tätä tukevien toimintatapojen, menetelmien, valmiuksien ja työvälineiden kehittämistä (Alasoini ym. 2014, 34).

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINNAN TOTEUTTAMINEN JA TIEDONHANKINTAMENETELMÄT

### 5.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Tämän työelämälähtöisen kehittämishankkeen osa-alueet ja eteneminen on esitetty kuviossa 6. Ajallisesti hanke kesti vuoden 2016 ajan. Varhaiskasvatustoimintaan kohdistui useita muutoksia elokuussa 2016, ja näihin vastaaminen oli koko kehittämishankkeen lähtökohtana. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työyhteisöön henkilöstön kehittämistoimintaa tukeva ja ohjaava toimintamalli.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen osa-alueet

Kehittämishankkeessa otettiin huomioon kaikki varhaiskasvatustoiminnassa mukana olevat osapuolet. Asiakasnäkökulmaa edustivat lapset ja huoltajat, joista huoltajien mielipidettä kartoitettiin kyselyllä ja lasten mielipide tuli kuulluksi kirjallisuuskatsauksen avulla. Lapset olivat lisäksi aktiivisia toimijoita kentällä eli toimintaa toteutettaessa. Työyhteisössä toimijoina oli koko kasvatustavastuussa oleva henkilöstö sekä päiväkodin johtaja. Heidän roolinsa toimijoina oli kaikista suurin, sillä työpajatoiminnassa kiteytyi ja konkretisoitui työyhteisölähtöisen kehittämisen ydin. Työyhteisön kehittämistoimintaa varten luotavaan toimintamalliin haettiin lisänäkökulmaa haastatteleamalla kahta päiväkodin johtajaa.

## 5.2 Lähestymistapana toimintatutkimus

Kehittämistehtävän luonne vaikuttaa siihen, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin. Lähestymistapa ei ole mikään yksittäinen menetelmä, kuten haastattelu, vaan sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa kehittämistehtävään sopivan tutkimusstrategian valintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36, 51.) Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kehittämistehtävän aihe, sen tarkoitus ja tavoite, tutkimuskysymykset sekä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät (McNiff & Whitehead 2011, 48).

Koska tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työyhteisön perustehtävän toteuttamista, lähestymistavaksi sopi toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija toimii osallisena tutkimuksessa, kuten muutkin toimijat, ja toiminnan tarkoituksena on toimijoiden kanssa parantaa tilanteessa huomattuja epäkohtia (Kuula 2001, 218). Toimintatutkimusta voidaan selittää sanojen toiminta ja tutkimus kautta. Toiminnalla tarkoitetaan sitä toimintaa ja siihen liittyviä tekoja, joiden tarkoitus on muuttaa käytäntöä paremmaksi. Tutkimuksen avulla saadaan uutta ymmärrystä ja tietoa siitä, miten ja miksi tuo muutos parempaan on tapahtunut käytännössä. (McNiff & Whitehead 2011, 10.)

Toimintatutkimus perustuu 1940-luvulla ihmisten sosiaaliseen toimintaan liittyvää tutkimusta tehneen Lewinin näkemyksiin. Hänen keskeisimpiä ajatuksiaan oli yhdistää teoriaa käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Lewinia on tulkittu vuosien mittaan monista näkökulmista ja valintaan on vaikuttanut se, mistä asiasta, kenelle ja mitä tavoitellen hänestä kerrotaan. Kuula (2001) on väitöskirjassaan esitellyt useita Lewinia tulkinneita henkilöitä, ja tässä yhteydessä heistä esitellään tarkemmin tutkija Björn Gustavsen ja hänen edustamansa suuntaus kommunikatiivinen toimintatutkimus. (Kuula 2001, 32, 42, 46.)

Gustavsenia, kuten jo Lewiniakin, kiinnosti selvittää mahdollisuuksia parantaa työelämää tutkimuksen avulla. Hän halusi tutkimukset lähemmäksi

todellisia tilanteita, joten syntyi ajatus kenttäkokeista, joissa teoria ja käytäntö yhdistyisivät. Kommunikatiivinen toimintatutkimus pohjautuu ajatukseen, että työelämän muutosten edellytyksenä on kommunikaatio eli vuorovaikutus. Jokaisella, johon muutos vaikuttaa, on oltava oikeus ja mahdollisuus osallistua muutoksesta käytävään keskusteluun. Tarkoituksena on yhteisen keskustelun avulla löytää mahdollisuuksia ja ratkaisuja työelämän muutoksille. Lähtökohtana on, että jokaisen osallistujan ajatukset ja mielipiteet ovat tärkeitä riippumatta kenenkään ammatti- tai hierarkia-asemasta. (Kuula 2001, 42, 93.) Myös Ojasalon ym. (2014, 58) mukaan toimintatutkimuksen keskeinen piirre on yhteisössä toimivien ihmisten mukaan ottaminen ja heidän aktiivinen osallistuminen kehittämistoimintaan. Toimintatutkimuksen avulla haetaan ratkaisuja johonkin käytännön ongelmaan ja pyritään saamaan aikaan muutosta. Kehittäminen kohdistuu toimintatapoihin ja erityisesti siihen, miten asioiden tulisi olla.

Kuula (2001, 116) käsitteli väitöskirjassaan tutkijan roolia muutoksen toteuttamisessa eli minkä verran tutkijan pitää tai hän edes saa vaikuttaa prosessinkulkuun. Tutkijan rooli on muuttunut vuosien myötä ekspertin ja konsultin rooleista tasavertaiseksi osallistujaksi. Myös Heikkisen (2010, 17, 20) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on usein aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Hän käynnistää muutoksen ja ohjaa ihmisiä uskomaan omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Tällainen voimaannuttaminen rohkaisee ihmisiä kehittämään asioita paremmiksi. Tutkijan on huolehdittava, että kehittämistoiminta on yhteisesti sovittua ja ihmisiä ohjaa yhteinen näkemys toiminnasta ja sen tarkoituksesta.

Kuula (2001) täsmentää tutkijan roolia esittämällä, että tutkija voi olla asiantuntija jolla on tietoa organisaatioteorioista sekä tutkimus- ja analyysimenetelmistä, mutta hän ei saa ohjata muutosprosessia sisällöllisesti esimerkiksi antamalla valmiita vastauksia ja toimintamalleja (Kuula 2001, 141). Toimintatutkimuksessa tutkija voi itse päättää, millainen rooli hänellä on tutkimuksessa. Vaatimuksena tosin on, että tutkija tietää tarkasti mitä käytännössä tapahtuu, jotta hän voi täsmällisesti kerätä ja analysoida aineistoa johtopäätöksiä varten. (McNiff & Whitehead 2011, 50.)

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jota hahmotetaan syklinä, jossa suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat kehämäisesti. Peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79.) Spiraalimallissa kehittämistoiminta on jatkuva prosessi, jossa konkreettinen tekeminen ja siitä keskusteleminen muodostavat kehän. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen ja toistuessaan muodostaa aina uuden kehän täydentäen edellistä. Spiraali siis sisältää peräkkäisiä kehiä, joissa saavutettuja tuloksia arvioidaan uudestaan, jolloin tulos tarkentuu ja täsmentyy. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Käytännössä suunnittelu, toiminta ja arviointi eivät ole irrallisia toimintoja, vaan niitä toteutetaan osittain yhtä aikaa. Toiminnot ovat ajallisesti eripituisia mutta ne liittyvät toisiinsa hyvin tiiviisti muodostaen edellä mainitun kehän. (Heikkinen ym. 2010, 80.)

Toimintatutkimuksessa yhdistyy samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen, että käytännön muutoksen aikaansaaminen (Ojasalo ym. 2014, 58). Muutosta ei saada aikaan pelkän teoretiedon avulla, esimerkiksi kirjoittamalla tieteellisiä raportteja, eikä myöskään vain tekemällä kenttätöitä. Onnistunut toimintatutkimus edellyttää sekä tutkijan ja kohteen välistä vuorovaikutusta, että tutkijan valmiuksia ja taitoa tehdä tutkimustyötä. (Kuula 2001, 208.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli vastata varhaiskasvatuksen perustehtävään kohdistuviin muutosvaatimuksiin toimintaa ohjaavien laki- ja opetussuunnitelmauudistusten vuoksi. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti, jokaisella, johon muutos vaikuttaa, on oltava oikeus ja mahdollisuus osallistua muutoksesta käytävään keskusteluun. Näin ollen, kehittämishankkeessa haluttiin huomioida sekä henkilöstön, huoltajien että esimiesten mielipiteet ja näkökulmat.

Kehittämishanke eteni sykleinä, jossa tiedonhankintamenetelmiin liittyvä suunnittelu, toiminta ja arviointi määrittivät hankkeen etenemistä. Kehittämishankkeessa eri toimintojen syklit olivat ajallisesti eripituisia, mutta ne liittyivät hyvin tiiviisti toisiinsa. Kyselyn muodossa tehdyt alkukartoitukset

olivat olennaisia prosessin etenemisen kannalta ja ohjasivat näin toiminnan syklisesti ja kehämäisesti etenevää luonnetta. Arviointi oli myös olennainen osa prosessia, sillä se esimerkiksi sekä päätti kyselyyn liittyvän kehän, että aloitti samalla työpajatoimintaan liittyvän kehän. Kehittämishankkeesta saatava tieto lisääntyi ja syveni prosessin etenemisen myötä.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija osallistuu aktiivisesti kehittämistoimintaan ja määrittelee itse oman roolinsa tutkimuksessa. Opinnäytetyöntekijänä, määrittelin itse oma roolini kehittämishankkeessa. Rooliini kuului ensisijaisesti olla sekä tutkija että kehittämishankkeen vetäjä. Tutkijana minulla oli tietoa tutkimus-, analysointi- ja kehittämismenetelmistä ja hyödynsin tietoutta toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa. Kehittämishankkeen vetäjänä huolehdin ja vastasin kehittämishankkeen etenemisestä. Koska työskentelin samalla päiväkodissa varhaiskasvatuksen opettajana, olin myös aktiivisena toimijana toteuttamassa yhdessä suunniteltua toimintaa ja arvioimassa sitä.

### 5.3 Tiedonhankintamenetelmät

Tämän kehittämishankkeen tutkimusaineisto koostuu tiedoista, joita kerättiin sekä kehittämishankkeen tarkoitusta, että sen tavoitetta varten. Kehittämishankkeen tarkoitusta, eli päiväkodin perustehtävän kehittämistä, varten oli aiheellista selvittää eri osapuolten mielipide varhaiskasvatustoiminnasta. Kehittämishankkeen tavoitetta, eli toimintamallin luomista varten, tarvittiin puolestaan tietoa työyhteisön kehittämistoiminnasta. Tiedonhankinnan avulla haluttiin selvittää niin päiväkodin henkilöstön, huoltajien (asiakas) kuin päiväkodin johtajan näkökulma. Jokaiselta kohderyhmältä kaivattiin keskenään erilaista tietoa, joten tiedonhankintamenetelmät räätälöitiin jokaiselle kohderyhmälle erikseen. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua sekä työpajatoimintaa.

Työyhteisön kehittämistoimintaa varten halusin selvittää henkilöstön mieltä päiväkodissa vallitsevista toimintatavoista, käytännöistä sekä muutostoiveista, joten laadin heille kyselylomakkeen. Ennen henkilöstön aloit-

tamaa kehittämistoimintaa, halusin myös selvittää mitä mieltä huoltajat olivat päiväkotimme toimintatavoista. Koska halusin, että jokaisella huoltajalla oli halutessaan mahdollisuus vaikuttaa, niin laadin huoltajillekin oman kyselylomakkeen. Halusin tuoda huoltajien mielipiteet henkilöstön työpajoihin, jotta tietäisimme suunnitteluvaiheessa, miten tärkeinä he kokevat päiväkodin perustoiminnot, kuten ulkoilun, päiväunet ja ohjatun toiminnan.

Henkilöstön kehittämistoiminnan tueksi luotavaa toimintamallia varten halusin selvittää päiväkotien johtajien mielipidettä ja näkökulmaa. Valitsin menetelmäksi yksilöhaastattelun, koska keskustelun avulla asiasta sai syvällisempää tietoa. Työyhteisön kehittämistoimintaa varten työyhteisöön organisoitiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisia keskustelufoorumia, jotka toteutettiin koko työyhteisöä koskevana työpajatoimintana.

### 5.3.1 Kysely

Kysely on paljon käytetty menetelmä, koska se sopii monenlaisten aiheiden tutkimiseen. Se on myös nopea ja tehokas keino kysyä asioita suurelta kohderyhmältä yhtä aikaa. Kyselyn kautta saatava tieto on tyypillisesti numeroita, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Määrällisten tulosten katsotaan usein olevan luotettavia, mutta sen heikkoutena nähdään saadun tiedon pinnallisuus. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Kyselyn mahdollisiin heikkouksiin voi vaikuttaa, kun huomioi sen, miten tietoisia vastaajat ovat tutkitusta aiheesta ja miten saa luotua onnistuneen kyselylomakkeen. Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, jotta kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia, kattavia, yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. (Ojasalo ym. 2014, 121, 131.) Yleisimmät virheet tutkimustuloksiin johtuvatkin kysymysten sanamuodoista, jolloin vastaajat ymmärtävät asian toisin kuin tutkija tarkoittaa. Tutkimustuloksia analysoitaessa on huomattu, että selkeästi muotoillut kysymykset vähentävät väärinymmärryksiä ja tulkinnanvaraisuutta. (Valli 2015, 85.)

Asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa hyvä ja yleisimmin käytetty menetelmä on Likert-asteikko (Valli 2015, 98). Tällaisissa asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoista sen, miten hyvin väittäminen vastaa hänen mielipidettään. Asteikot ovat tavallisesti 5- tai 7-portaisia ja vastausvaihtoehtojen ääripäätt ovat tyyppillisesti ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Neutraalia kantaa varten on yleensä ”ei samaa eikä eri mieltä” vaihtoehto. Avoimissa kysymyksissä puolestaan esitetään kysymys ja annetaan tyhjä tila vastaamista varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 198, 200.) Vallin (2015, 106) mukaan avoimia kysymyksiä tulisi käyttää harkitusti, sillä kyselyyn vastaajat jättävät usein vastaamatta avoimiin kysymyksiin tai vastaavat niin, etteivät vastaukset edistä tutkimusta. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää, kun haetaan syvällisempiä mielipiteitä ja kannanottoja tai kun vastaajajoukon oletetaan vastaavan kysymyksiin aktiivisesti.

Tutkijan tulee valita mittauksen kohderyhmä ja laajuus keneltä tietoa kerätään. Esimerkiksi työyhteisössä perusjoukon muodostavat kaikki työntekijät. Luotettavinta määrällistä tietoa saadaan, kun kysely toteutetaan kaikille perusjoukkoon kuuluville yksilöille. Aina tällainen kattava tutkimus ei ole mahdollista, vaan perusjoukosta valitaan satunnaisesti tai harkitusti valittu pienempi kohderyhmä. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.)

Kehittämishankkeissa tehdään usein lähtötilanteen alkukartoituksia kyselyn avulla (Ojasalo ym. 2014, 40). Kyselyaineistoa voidaan kerätä monin tavoin, joista perinteisin on postitse tai henkilökohtaisesti jaettu paperinen kyselylomake. Vastaajat täyttävät lomakkeen itsenäisesti omalla ajallaan ja palauttavat sen aikanaan sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2015, 196–197.) Jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida, miten vastaukset kootaan yhteen ja analysoidaan. Esimerkiksi Likert-asteikossa kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot kannattaa numeroida, jotta tietojen koonti havaintomatriisiin helpottuu. (Ojasalo ym. 2014, 41, 132.) Etenkin alkukartoituksessa sen aineistolta odotetaan jatkotoimenpiteisiin liittyen nopeita ja rakentavia vastauksia (Toikko & Rantanen 2009, 121).



Kyselystä voidaan saada sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista aineistoa. Likert-asteikon väittämistä saadut vastaukset ovat numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Laadulliseen aineistoon kuuluvat kommentit ja muut vastaukset tulee puolestaan litteroida eli kirjoittaa sanalliseen muotoon. Litteroinnin avulla aineisto tulee näkyväksi ja sitä päästään purkamaan, järjestelemään ja analysoimaan. (Eskola 2015, 185–186.) Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla litteroitua tekstiä ja luokittelemalla samanlaisia asioita yhteen merkkamalla niitä väreillä, merkeillä tai numeroilla. Ideana on, että yhteenkuuluvat asiat kootaan yhteen aihepiirien mukaan. Merkattu aineisto järjestellään uudelleen ryhmittelemällä asiat omiin luokkiinsa eli teemoihin. Luokittelua voidaan tehdä esimerkiksi teoriaohjatusti, jolloin aiempi tieto ja sovitut käsitteet ohjaavat analysointia ja päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 96.)

Kun aineisto on ryhmitelty aiheiden mukaan eri teemoihin, aiheita voidaan jatkossa jäsentää ja järjestää tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti. Luokitellusta aineistosta voidaan lopuksi tuoda esille joko kaikkea tasapuolisesti tai korostaa sen mielenkiintoisimpia kohtia. (Eskola 2015, 197.) Analyysissä tuotettua aineistoa voidaan luokittelun lisäksi kvantifioida. Siinä sanallisesti kuvatusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia laskemalla esimerkiksi, kuinka monta kertaa tietty sana tai asia mainitaan aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.)

Tämän kehittämishankkeen alkuvaiheessa päiväkodin henkilöstölle tehtiin kysely (liite 1). Kysely toteutettiin perusjoukolle, eli siihen osallistuivat kaikki työyhteisössä kasvatusvastuussa olevat henkilöt. Kyselylomakkeet jaettiin päiväkodin viikkopalaverin yhteydessä, ja samalla korostettiin kyselyn tärkeyttä tulevan työpajatoiminnan kannalta. Lisäksi kerrottiin käytännön järjestelyistä, kuten luottamuksellisuudesta ja kyselyiden palautuksesta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa ja kyselylomakkeille oli sovittu paikassa merkattu palautuslaatikko.

Kyselylomakkeen kautta selvitettiin henkilöstön mielipiteitä perustehtävän toteuttamisesta sillä hetkellä. Toteutuksena oli 5-portainen Likert-asteikko, jossa mielipiteitä kysyttiin päiväkotiarkeen liittyvien väittämien kautta. Väittämien kautta haluttiin selvittää, mitä mieltä henkilöstö oli nykyisistä toimintatavoista ja miten yhteneväisiä henkilöstön käsitykset olivat. Kyselyssä pyrittiin kysymään kattavasti varhaiskasvatustoiminnan oleellisimmista asioista, eli väittämät oli laadittu varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin kuuluvien tekijöiden perusteella, kuten oppimisympäristö, työtavat sekä huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 19). Vahvistusta siihen, mitkä ovat päiväkodin oleelliset perustoiminnot, saatiin myös Kettukankaan (2013), Roosin (2015) ja Virkin (2015) tutkimuksista.

Väittämistä saatavan yleiskuvan lisäksi kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys, jolla kartoitettiin henkilöstön itsensä näkemiä muutostarpeita. Avoimella kysymyksellä haluttiin varmistaa, että jokainen miettii kehittämiskohteita itsensä ja oman työnsä kannalta sekä pääsee vaikuttamaan tulevan työpajatoiminnan sisältöön. Nämä esitetyt toiveet muutoskohteista olivat runkona työpajoissa tapahtuvalle yhteiselle keskustelulle. Kehittämissuunnitelman vetäjänä laadin kyselylomakkeen kysymykset itse, jolloin ne saatiin räätälöityä juuri tätä työyhteisöä ja tutkimusta varten.

Kyselystä saatiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa, jotka analysoitiin tutkimusmenetelmän kannalta asiaankuuluvilla tavoilla. Väittämistä saadut vastaukset olivat numeroihin perustuvia tuloksia, joita voitiin käsitellä tilastollisesti. Kvantitatiivinen aineisto koottiin yhteen ja tiedot kirjattiin manuaalisesti paperiseen matriisiin. Kirjoitetut kommentit ja vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin sanalliseen muotoon. Litteroidusta tekstistä etsittiin yhteenkuuluvia asioita, jotka merkittiin omilla väreillä. Merkattu aineisto järjesteltiin yhteen aihepiirien mukaan, eli luokiteltiin. Luokitellusta aineistosta haettiin kvantifiointia, eli ilmaissuorien määrän laskemista, avulla enemmistön mielipidettä kuvaavia asioita. Kyselyn tulokset vaikuttivat suoraan työyhteisössä myöhemmin alkavan työpajatoiminnan sisältöön.

Varhaiskasvatuksen toimintaperiaatteisiin kuuluu, että toimintaa toteutetaan yhdessä huoltajien kanssa (Lahti 2017a). Näin ollen, ennen työpaja-toiminnan aloittamista haluttiin kartoittaa myös lasten huoltajien mielipiteitä päiväkodin arjen toiminnoista. Tämä toteutettiin kyselylomakkeella, jossa oli Likert-asteikkoon muodostettuja väittämiä päiväkodin käytännöistä sekä avoin kysymys omille toiveille (liite 2). Kysely jaettiin koko perusjoukolle, eli kaikille päiväkodin huoltajille. Lomakkeet jaettiin lasten eteislokeroiden kautta, yksi lomake perhettä kohti. Jokaisen ryhmän eteisessä oli merkattu palautuspaikka kyselyille, ja vastausaikaa oli kymmenen päivää. Kysymykset laadittiin samojen tutkimusten ja asiakirjojen perusteella kuin henkilöstölle osoitettu kysely.

Myös tästä kyselystä muodostui sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Kvantitatiivinen aineisto koottiin yhteen ja tiedot kirjattiin manuaalisesti paperiseen matriisiin. Kun numerotiedot siirrettiin koontilomakkeeseen, samaan yhteyteen litteroitiin kaikki kysymykseen liittyvät kommentit. Litteroitua aineistoa myös kvantifioitiin, eli laskettiin määrällisesti, kuinka monta kertaa tietty asia mainittiin vastauksissa. Myös avoimen kysymyksen vastaukset litteroitiin ja luokiteltiin. Palautteeseen liittyvän kysymyksen vastaukset litteroitiin, mutta sen tulokset jäivät päiväkodin omaan käyttöön.

Kyselylomakkeella haettiin huoltajien mielipiteitä lasten perustoimintojen järjestämisestä sekä päiväkodin yhteistyötavoista. Vastauksista haettiin erityisesti määrällistä tietoa, joka kuvaisi sitä, mitä mieltä enemmistö huoltajista oli. Kyselyn tulokset vaikuttivat suuntaa-antavasti kehittämistoimintaan, sillä työpajoissa perustehtävän kehittämisessä haluttiin säilyttää niitä päiväkodin käytänteitä, jotka huoltajat tulosten mukaan kokivat tärkeinä.

### 5.3.2 Haastattelu

Haastattelu on yksinkertainen ja tehokas keino selvittää toisen ajatuksia jostakin asiasta. Haastattelua voidaan luonnehtia keskusteluna, jossa tutkija pyrkii selvittämään häntä kiinnostavat asiat vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin hänelle esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Vastamäki

2015, 27, 29.) Tarkoitus on käydä joustavaa keskustelua haastateltavan kanssa, jolloin kysymyksiä voi toistaa, vaihdella niiden järjestystä tai muotoilla niitä uudelleen. Haastattelun avulla pyritään saamaan syvällistä tietoa halutusta asiasta, jolloin kysymysten tulee olla merkityksellisiä kehittämishankkeen tavoitteen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelu on menetelmänä usein onnistunut, sillä haastattelu sovitaan yleensä henkilökohtaisesti, jolloin aika, paikka ja valmistautuminen ovat otollisia. Jos haastateltaviksi voi vielä valita henkilöitä kokemuksen ja tietämyksen perusteella, niin haastatteluista saatava aineisto on hyvää ja käytökelpoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Haastatteluun kannattaa valmistautua varaamalla rauhallinen tilanne, häiriötön paikka ja miettimällä keskustelunaiheita ja kysymyksiä etukäteen (Eskola & Vastamäki 2015, 30, 35).

Haastattelut äänitetään, jotta tieto saadaan talteen ja siitä voidaan raportoida luotettavasti (Ojasalo ym. 2014, 107). Haastattelusta saadaan kvalitatiivinen aineisto, sillä tallennettu haastattelu kuunnellaan ja kirjoitetaan sanalliseen muotoon eli litteroidaan. Tarkimmassa litterointitasossa puheen lisäksi merkitään kaikki eleet, äänenpainot ja tauot. Litteroinnissa ei aina seurata murre- ja puhekielen ilmaisuja, vaan puhe muunnetaan kirjoitusvaiheessa yleiskielelle. (Kananen 2014, 105–106.) Litteroidusta haastatteluaineistosta on analysoinnin avulla tarkoitus saada selville sen ydinteemat (Kiviniemi 2015, 84). Haastatteluaineiston analysointia helpottaa Eskolan ja Vastamäen (2015, 43) mukaan se, että teemojen mukaan luokiteltu aineisto järjestetään niin, että kaikkien haastateltavien vastaukset ovat saman teeman alla.

Tässä kehittämishankkeessa haastatteluista oli tarkoitus saada aineistoa työyhteisön kehittämistoimintaa tukevan ja ohjaavan toimintamallin luomiseen. Olin valinnut haastattelun kohderyhmäksi päiväkotien johtajat, mutta kaikki Lahden kaupungin päiväkotien johtajat oli perusjoukkona liian suuri. Perusjoukosta piti näin ollen valita sopiva määrä tarvittavan tiedon saamiseksi, ja tarvittavaan näkemykseen toivoin pääseväni jo kahden johtajan

haastattelulla. Uusien näkemysten ja toimintatapojen saamiseksi, en haastatellut oman työpaikkani päiväkodin johtajaa, vaan valitessani haastateltavia, tein harkittua ja tietoista valintaa päiväkodin koon ja sen toimintaympäristön perusteella. Sovin haastatteluajat henkilökohtaisesti kummankin johtajan kanssa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna johtajien omilla työpaikoilla, puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla (liite 3). Mietin haastattelun kysymykset itse työyhteisön toiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta. Haastattelun aikana oli mahdollista kysyä täsmentäviä kysymyksiä ja syventää keskustelua työyhteisön kehittämistoiminnan ominaispiirteistä.

Molemmat haastattelut tallennettiin sanelimella, ja äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle litterointia ja analysointia varten. Litteroinnissa haastattelujen puhe kirjoitettiin sana sanalta, mutta tauot ja muut äännähdykset jätettiin merkkeamatta. Litteroitu teksti luokiteltiin lukemiskertojen jälkeen värikoodeilla, eli samaan aihepiiriin liittyvät vastaukset merkattiin samalla värillä. Litteroitua aineistoa analysoitiin teoriaohjatusti eli aiempi tieto peruskäsitteineen toimi apuna luokittelussa. Molempien haastattelujen vastaukset yhdistettiin saman aihepiirin alle heti ensimmäisen luokittelun jälkeen. Aineistosta haettiin toimintatapoja sekä käytännön vinkkejä kehittämistoiminnan organisointiin ja johtamiseen.

### 5.3.3 Työpajatoiminta

Kiireisen arkityön keskellä voi olla haastavaa miettiä vallitsevia työkäytäntöjä, saatikka ryhtyä kehittämään niitä. Tämän vuoksi tulevaisuuteen suuntautuvaa kehittämistä varten tulee erikseen varata sopiva aika, paikka ja käytettävät menetelmät. (Hasu ym. 2014, 312.) Työpajatoiminta on paljon käytetty kehittämismenetelmä, joka tarjoaa henkilöstölle ja esimiehille tarvittavan ajan ja mahdollisuuden toteuttaa kehittämistyötä käytännössä (Paloniemi ym. 2014, 208). Työyhteisössä määritellään aluksi työpajatoiminnan tarkoitus ja tavoite sekä päätetään, kenen on tarpeellista osallistua toimintaan (Peränen 2013, 2). Työpajojen sisältö, käytännön toteuttaminen sekä kehittämismenetelmät ovat tarkkaan valittuja ja suunniteltuja. Jotta

kehittämiprosessi etenee suunnitellulla tavalla, sitä ohjataan ja tarvittaessa osallistujia opastetaan valittujen kehittämismenetelmien käytössä. (Hasu ym. 2014, 313, 323.)

Työpajatoiminnan edellytyksenä on, että työyhteisön toimintakulttuuri mahdollistaa ideoinnin eli henkilöstö ja esimiehet ovat avoimia uusille ajatuksille ja toimintatavoille (Sinervo ym. 2015, 135). Työpajatoiminta rakentuu vuorovaikutukselle ja etenkin tasavertaiselle dialogille osallistujien välillä sekä kokemukselle kuulluksi tulemisesta (Paloniemi ym. 2014, 200). Vuorovaikutuksessa olennaista on keskustelun avoimuus ja jokaisen osallistuminen keskusteluun oman näkemyksensä myötä (Huovinen & Rovio, 2010, 103). Dialogissa jokaisen osallistujan asiantuntijuutta arvostetaan yhtä paljon, joten esitetyt mielipiteet ja ideat ovat samanarvoisia (Peränen 2013, 3). Ala-Laurinaho (2014, 3) korostaa, että keskustelussa olennaisinta on mielipiteiden moninaisuus, moniäänisyys ja etenkin asioiden perusteleminen. Yhteinen ymmärrys asioista syntyy toisia kuuntelemalla ja yhteiseen dialogiin osallistumalla.

Dialogiin perustuvassa kehittämistoiminnassa jokaisen osallistuminen keskusteluun ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttää pienryhmätoimintaa ja yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttämistä (Ala-Laurinaho 2014, 11). Yhteinen keskustelu on mahdollista toteuttaa koko työyhteisön kanssa samanaikaisesti tai pienryhmissä. Toimintaympäristön tekijät, kuten istumajärjestys ja katsekontaktin mahdollistaminen, vaikuttavat osaltaan keskustelun etenemiseen ja osallisuuden tunteeseen (Pakkala 2011, 117).

Kun työyhteisössä ollaan ideoimassa ja luomassa uutta, on tärkeää, että työyhteisöllä on selkeä yhteinen tavoite (Kurki ym. 2014, 132; Sinervo ym. 2015, 135). Tavoitteeseen pyritään osallisuuden ja yhteisen ideoinnin avulla, ymmärtämällä ongelman ydin ja miettimällä keinoja miten tavoitteeseen päästään. Työpajatoiminnan vetäjä ei anna valmiita ideoita tai vastauksia, vaan auttaa määrittelemään tavoitteen ja sen jälkeen ohjaa, aktivoi ja innostaa osallistujia keksimään keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi.

(Huovinen & Rovio, 2010, 103; Pakkala 2011, 119–120.) Työpajatoiminnan vetäjän tulee huolehtia, että kaikki pääsevät osallistumaan työskentelyyn ja keskusteluun saadaan siten useita eri näkökulmia. Hänen tulee innostaa ja rohkaista osallistujia yhteiseen työskentelyyn, haastaa ideoimaan sekä tarjota konkreettisia työvälineitä kehittämistoimintaan. (Peränen 2013, 5.) Turpeinen, Ylisassi, Hirvonen ja Laitinen (2016, 172) täsmentävät osallisuuden merkitystä toteamalla, että jos henkilöstö ei halua, uskalla tai heitä ei velvoiteta vuorovaikutukseen, niin pelkästään osallistavien menetelmien käyttö ei anna vaikutusmahdollisuuksia. Ollakseen toimivaa, avoin vuorovaikutus ja tasavertainen dialogi tarvitsevat perustaksi turvallisen ilmapiirin.

Kun vuorovaikutuksen ilmapiiri on avoin, se aktivoi osallistujia keskustelemaan ja parhaimmillaan avoimuus myös syventää keskustelunaiheita. Yhteisissä keskusteluissa voidaan täsmentää toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja, rooleja ja sitä, miten arvojen mukaan toimiminen näkyy työyhteisön toiminnassa. (Hökkä ym. 2014, 128.) Myönteisen ja kriittittömän ilmapiirin avulla voidaan rohkaista osallistujia herättämään omaa luovuuttaan. Lisäksi käyttämällä erilaisia ideointimenetelmiä mahdollistetaan osallistujien vuorovaikutus ja saatujen ideoiden muokkaaminen ja rikastaminen. Työpajatoiminta muodostaa toimintaympäristön, jossa osallistujat voivat oppia toisiltaan ja siten edistää ajattelun innovatiivisuutta. (Hasu ym. 2014, 313.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu erilaiset kehittämispalaverit, niin sanotut työkonferenssit. Työkonferenssilla tarkoitetaan perinteisesti ryhmätyömenetelmää, jossa edetään neljässä vaiheessa ja noudatetaan demokraattista dialogia osallistujien kesken. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään yhteinen tavoiteltava päämäärä. Toisessa vaiheessa keskustellaan yhdessä mahdollista ongelmista, joita tulevaan prosessiin liittyy. Kolmannessa vaiheessa mietitään ongelmien ratkaisuvaihtoehtoja, ja lopuksi neljännessä vaiheessa laaditaan konkreettinen muutosohjelma. (Kuula 2001, 94.)

Mind Map eli käsitekartta on helppo ja nopea menetelmä, kun halutaan saada kokonaiskuva jostain asiasta. Työstettävä asia kirjoitetaan keskelle

ja sen ympärille kirjoitetaan tekijöitä, jotka liittyvät ja vaikuttavat siihen. Tämä sopii hyvin ryhmätyöskentelyyn ja sen tarkoituksena on edistää ideointia ja erilaisten näkökulmien esille tuomista. Asioita voi koota perinteisesti paperille tai käyttää siihen kehiteltyjä internet-sovelluksia. Lopputulos havainnollistaa hyvin kokonaiskuvaa asiasta. (Kananen 2014, 40.)

Tuplatiimi-menetelmässä asiaa pohditaan sovittu aika ensin yksin, jonka jälkeen työskennellään pareittain. Parit kertovat vuorotellen oman näkemyksensä toisilleen ja lopuksi he tekevät yhteisen koonnin jatkotyöskentelyä varten. Parit kertovat koontinsa toisille ja vasta kun jokainen pari on esittänyt oman näkemyksensä, on aika yhteiselle keskustelulle. Keskustelussa kysytään, perustellaan ja punnitaan vaihtoehtoja ja lopulta yhteisen keskustelun avulla tehdään johtopäätöksiä asiasta. Tällä menetelmällä saadaan jokainen osallistumaan yhteiseen työskentelyyn ja kertomaan mielipiteensä asiasta. (Pakkala 2011, 71.)

Työpajatoiminnan vetäjän tehtävä on huolehtia kehittämistyöstä kokonaisuutena, niin että osallistamisen ohella huomioidaan ratkaisukeskeisyys, tuloksellisuus sekä saatujen päätösten käyttöönottoaminen (Turpeinen ym. 2016, 170). Uusien ideoiden miettimisen ohessa on yhtä tärkeää miettiä, miten uudet ideat otetaan konkreettisesti käyttöön. Hyvän idean ottaminen käyttöön edellyttää yhteistä arviointia ja keskustelua idean soveltuvuudesta ja käyttökelpoisuudesta. (Hasu ym. 2014, 314.) Ideoista keskusteleminen, kyseenalaistaminen ja jatkojalostaminen on lopulta hyväksyttävä kollektiivisesti ja samalla päätettävä, miten ja kenen toimesta idea toteutetaan (Paloniemi ym. 2014, 201). Myös toimeenpanovaiheessa tarvitaan innovatiivista ajattelua ja yhteisen tavoitteen muistamista. Käytännössä on huomattu, että päätösten toimeenpano sujuu sitä paremmin, mitä sitoutuneempaa henkilöstö on yhteisiin sopimuksiin. (Sinervo ym. 2015, 135.) Yhteistoiminnallisuuden perustuvien menetelmien avulla ihmisten välille syntyy vuorovaikutusta ja positiivista keskinäistä riippuvaisuutta. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua korostaa myös yksilön merkitystä ja näin jokainen osallistuja on osaltaan vastuussa myös saavutetusta lopputuloksesta. (Pakkala 2011, 152.)



Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että osallistuva tutkija organisoii tutkimuskohteena olevaan yhteisöön dialogin periaatteita noudattavia keskustelufoorumeja. Näissä foorumeissa etsitään ratkaisuja havaittuihin muutostarpeisiin. (Kuula 2001, 116.) Tässä kehittämishankkeessa keskustelufoorumit järjestettiin koko työyhteisöä koskevinä työpajoina. Toimintatutkimuksen näkökulmasta kehittämistoiminnan pitkäkestoisimman syklin muodostivat työpajat, joissa ideoitiin ja suunniteltiin päiväkodin päivittäistä toimintaa niin, että se vastaisi paremmin tuleviin muutoshaasteisiin. Työpajatoiminta oli vireillä vuoden 2016 ajan ja se oli sekä kehittämishankkeen tarkoituksen, että tavoitteen toteutumisen kannalta tärkein tiedonhankinta- ja toimintamenetelmä.

Kehittämishankkeen käynnistämistilaisuudessa tammikuussa 2016 hankkeen vetäjänä esittelin koko työyhteisölle hankkeen tarkoituksen, aikataulun sekä suunnitellun toimintatavan. Hankkeen käynnistämistilaisuudessa korostin työyhteisölähtöistä toimintatapaa, jolloin päätökset asioista tehdään yhdessä, yhteisen keskustelun lopputuloksena, eikä kehittämistoimintaan ole olemassa valmiita vastauksia.

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin yhteensä kolme työpajaa. Työpajojen teemat ja määrät rakentuivat suoraan henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella. Hankkeen vetäjänä suunnittelin kyselyistä saatujen teemojen pohjalta kunkin työpajan sisällön, käytännön toteuttamisen sekä valitsin käytettävät kehittämismenetelmät. Työpajoissa korostui yhteistoiminnallisuus sekä henkilöstön välinen vuorovaikutus. Työpajan aluksi oli aina orientoiva vaihe, jolloin kerroin työpajan teeman ja siihen liittyvät yksityiskohdat. Työskentely aloitettiin muotoilemalla selkeä ja yhteinen tavoite. Hankkeen vetäjänä muotoilin tavoitteen kysymysmuotoon, jolloin jatko-työskentelyssä jokainen mietti asiaa samasta näkökulmasta ja ratkaisukeskeisesti. Koska oli kyse kehittämistoiminnasta, vastauksilla tavoiteltiin muutosta parempaan.

Työpajat rakentuivat tuplatiimi-menetelmän käyttämiselle, jolloin sovittua asiaa pohdittiin ensin joko yksin tai omassa tiimissä ja sitten keskustelu

laajeni vähitellen koskemaan lopulta koko työyhteisöä. Tuplatiimin eri vaiheissa muodostuneet mielipiteet kirjattiin aina muistilapuille ja menetelmän toisessa vaiheessa muistilaput tuotiin esille toisia varten. Tällöin jokainen pari sai kertoa mielipiteensä, mutta siitä ei keskusteltu eikä sitä saanut kommentoida tässä vaiheessa. Muistilappuja varten oli varattu iso paperi ja asiat koottiin siihen Mind Map käsitekartan avulla. Hankkeen vetäjänä vastasin loppuvaiheessa muistilappujen ryhmittelystä niin, että yhteenkuuluvat asiat muodostivat omia teemoja ja niistä näki aiheeseen liittyvät kommentit myös määrällisesti. Tämän vaiheen jälkeen alkoi yhteinen keskustelu, jolloin lappujen asioita täsmennettiin, perusteltiin, kyseenalaistettiin, kannatettiin tai vastustettiin. Hankkeen vetäjänä ohjasin keskustelua viimeisessä vaiheessa siihen, että asioista pystyttiin laatimaan yhteisiä päätöksiä. Muodostunut päätös ja sen sanamuoto hyväksyttiin lopuksi yhdessä. Huolehdin kunkin työpajan aikana ajankulusta ja eri vaiheiden ohjeistuksesta. Vastasin työpajassa tehtyjen päätösten kirjaamisesta ja tiedotteiden jakamisesta joka tiimille, jotta sovitut asiat otettaisiin käyttöön.

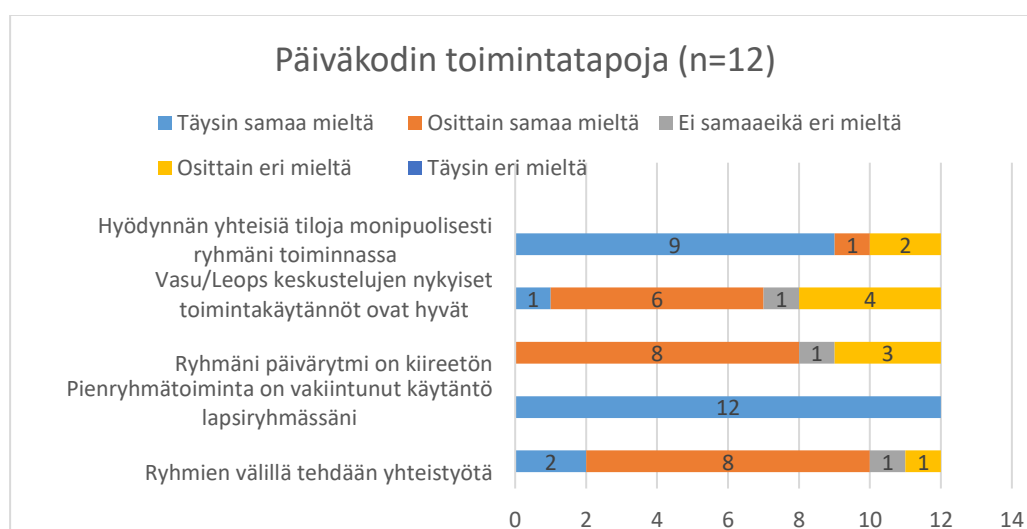
## 6 TIEDONHANKINNASTA SAADUT TULOKSET

### 6.1 Kyselyt

#### Päiväkodin henkilöstölle tehty kysely

Kyselylomakkeita jaettiin 13 kappaletta eli koko kasvatustyötä tekeväälle henkilöstölle sekä päiväkodin johtajalle. Sovimme, että päiväkodin johtaja, hallinnollisena johtajana, vastasi vain kyselylomakkeen sivulla kaksi oleviin avoimiin kysymyksiin. Kyselyn palautusprosentti oli 100%. Kyselyn vastauksissa hyödynnettiin Likert-asteikkoa koko sen vaihteluvälillä eli 1–5. Yhdessä vastauksessa rasti oli virheellisesti kahden vastausvaihtoehdon välissä, joten vastaus hylättiin tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

Kyselyn kvantitatiivinen aineisto koottiin yhteen ja tiedot kirjattiin manuaalisesti paperiseen havaintomatriisiin. Aineistosta haettiin sekä samanlaisuutta että poikkeavuutta ilmaisevia tuloksia. Huomio kohdistui etenkin vastauksiin, joissa oli käytetty asteikon molempia ääripäitä sekä vastauksiin joissa oli selkeää yhdenmukaisuutta. Jakaumat ilmoitetaan kappalemäärinä aineiston pienuuden vuoksi (n=12). Kuviossa 7 on kuvattu henkilöstön sen hetkiset mielipiteet olennaisimmista päiväkodin toimintatavoista ja niiden toteutumisesta.

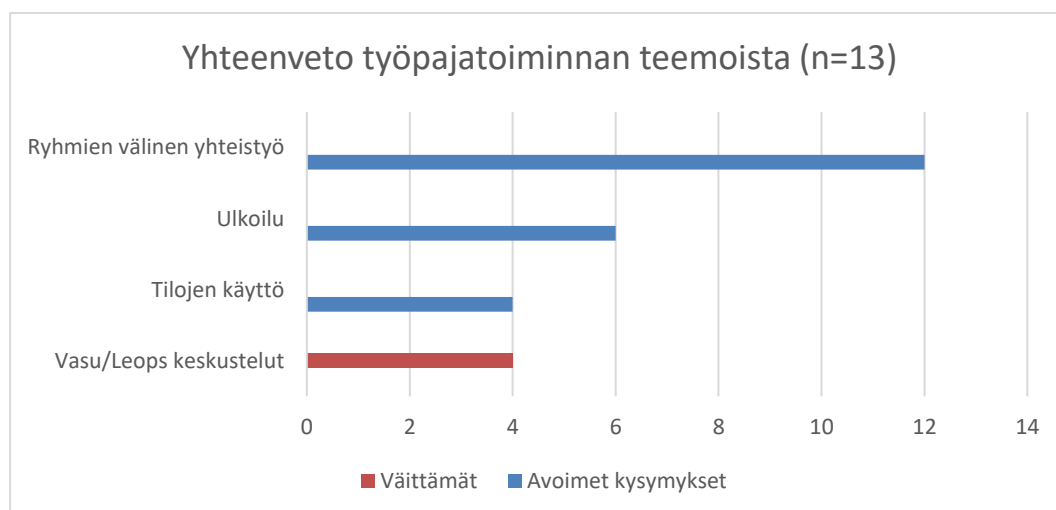


KUVIO 7. Päiväkodin toimintatapoja.

Pienryhmätoiminta on päiväkodissa vakiintunut toimintatapa, sillä se on kaikkien vastaajien (12) mukaan käytössä lapsiryhmän toimintaa järjestetäessä. Myös ryhmien välinen yhteistyö koettiin hyvänä, sillä 10 vastaajaa (n=12) oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vasu- ja Leopskeskustelujen nykyiset käytännöt jakoivat mielipiteitä. Seitsemän vastaajaa piti nykyisiä toimintakäytäntöjä joko täysin tai osittain hyvinä, mutta neljä oli osittain eri mieltä käytäntöjen toimivuudesta.

Avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin mainitsemaan arkisia käytäntöjä tai toimintatapoja, joita otettaisiin yhteiseen keskusteluun kehittämistoiminnassa, vastasivat kaikki. Nyt myös päiväkodin johtaja vastasi kyselyyn, joten n=13. Aineisto litteroitiin ja järjesteltiin uudelleen vastausten sisällön perusteella. Aineistoa myös kvantifioitiin, eli laskettiin määrällisesti, kuinka monta kertaa tietty asia mainittiin vastauksissa. Vastausten kolme yleisintä aihetta olivat ryhmien välinen yhteistyö, ulkoilu ja tilojen käyttö.

Henkilökunnalle tehtyä kyselyä analysoitiin kokonaisuutena, jolloin yhteenvedossa huomioitiin sekä väittämät että avoimen kysymyksen vastaukset. Aineistoista haettiin yhtäläisyyksiä ja määrällisesti eniten saaneita vastauksia ja kommentteja. Molempien aineistojen perusteella muodostettiin kuviossa 8 kuvatut teemat tulevaa työpajatoimintaa varten.



KUVIO 8. Yhteenveto työpajatoiminnan teemoista

Selkein aihe avoimen kysymyksen perusteella oli ryhmien välinen yhteistyö. Vastaajista 12 (n=13) mainitsi sen, ja toivoi jatkossa etenkin ryhmien välisen avunannon miettimistä. Päivittäisistä perustoiminnoista ulkoilun mainitsi puolet vastaajista ja etenkin siihen liittyvä vastuu, turvallisuus sekä ryhmien välisen yhteistyön lisääminen näkyivät vastauksissa. Kolmantena aiheena mainittiin tilojen käyttö. Vastauksissa haluttiin yhteistä keskustelua tilojen riittävydestä ja yhteisten tilojen hyödyntämisestä eri ryhmien kesken.

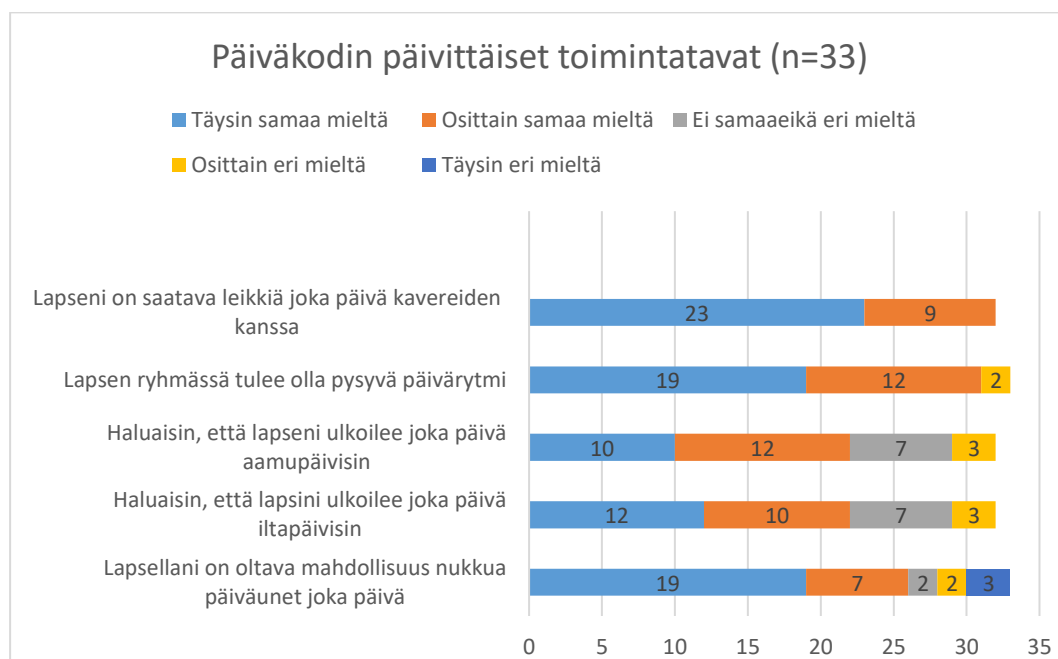
Ryhmien väliseen yhteistyöhön, ulkoiluun sekä yhteisten tilojen käyttöön liittyvät aiheet nousivat teemoiksi avoimen kysymyksen aineiston kvantifiointin perusteella. Vasu- ja Leopskeskustelujen nykykäytännöissä oli selkeää mielipide-eroa väittämien kohdalla, koska miltei saman verran oli asiasta osittain samaa ja toisaalta osittain eri mieltä. Myös kommenteissa toivottiin lisää varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista keskustelua. Varhaiskasvatuslain korostaman pedagogiikan ja uuden esiopetussuunnitelman myötä tämä oli myös oleellinen teema nostaa yhteiseen keskusteluun työyhteisön kehittämistoiminnassa.

### **Päiväkodin huoltajille tehty kysely**

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin jokainen päiväkodissa asiakkaana oleva perhe. Kyselylomakkeita jaettiin lasten kautta 73 kotiin. Kyselyn palautti 34 perhettä, yksi lomake oli tyhjä, eli n=33. Palautusprosentti oli 46%. Luotettavuuden takaamiseksi tulosten käsittelyvaiheessa hylättiin kahdeksan vastausta, sillä niissä oli virheellinen merkintä joko niin, että yhden väittämän kohdalla oli useampia rasteja tai rasti oli kahden vastausvaihtoehdon välissä. Väittämiä oli kommentoitu 24:ssä (n=33) lomakkeessa ja avoimeen kysymykseen omista toiveista päiväkodin arkisiin toimintoihin liittyen oli vastannut viisi.

Kvantitatiivisesta aineistosta haettiin lähinnä samanlaisuutta ilmaisevia tuloksia, eli mitä mieltä enemmistö huoltajista oli kustakin väittämästä. Vas-

tauksia analysoitiin kokonaisuutena, eli väittämien ohella litteroiduilla kommenteilla oli merkitystä. Analysoinnin perusteella aineisto luokiteltiin kahden teemaan, päiväkodin päivittäiset toimintatavat sekä kasvatuskumppanuus ja yhteistyö päiväkodissa. Kuviossa 9 on kuvattu ensimmäiseen teemaan eli päiväkodin päivittäisiin toimintatapoihin liittyvät vastaukset.

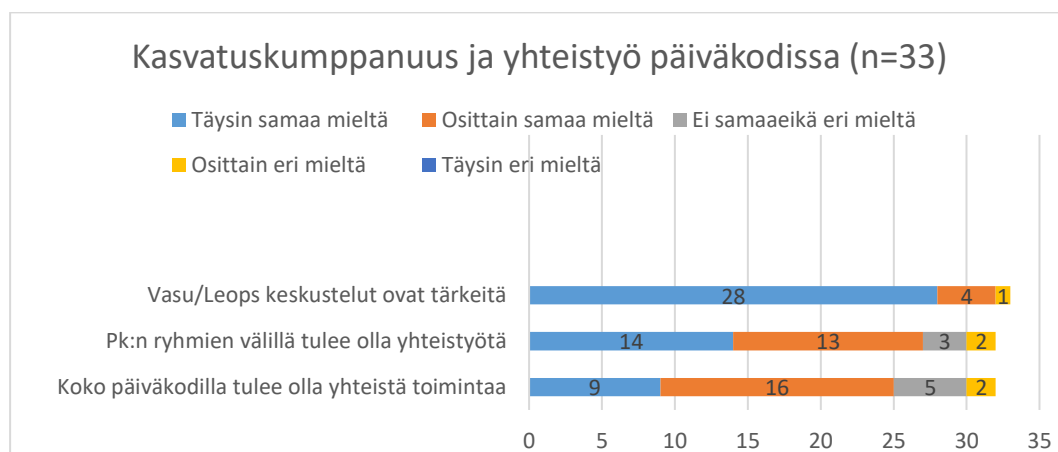


KUVIO 9. Päiväkodin päivittäiset toimintatavat

Päiväkodin perustoiminnoista leikki koetaan tärkeänä ja vastaajien mielestä lapsella on oltava mahdollisuus leikkiä joka päivä kavereiden kanssa. Pääsääntöisesti pysyvä päivärhythmi nähtiin hyvänä, sillä 31 (n=33) vastaajaa oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämästä. Vastaajat kommentoivat, että etenkin ruoka-ajat ja päiväunet tulisi olla säännöllisesti sovittuna aikana. Juhlapäivät, retket tai muut erikoispäivät sallivat jouston päivärhythmissä.

Päivittäinen ulkoilu koetaan vastaajien mukaan tärkeänä, mutta ulkoilun ajankohdalla ei näyttänyt olevan niinkään merkitystä. Myös lapsen mahdollisuudesta nukkua päiväunet joka päivä oltiin pääosin joko täysin tai

osittain samaa mieltä. Vastaajat korostivat päiväuniaikaa lepo- ja rauhoitumishetkenä, ja halusivat nimenomaan niille lapsille mahdollisuuden nukkua, jotka päivittäin unta tarvitsevat. Toinen kyselyn analysoinnin pohjalta saatu teema on kuviossa 10 kuvattu kasvatuskumppanuus ja yhteistyö päiväkodissa.



KUVIO 10. Kasvatuskumppanuus ja yhteistyö päiväkodissa

Vastaajista miltei kaikki vastasivat, että lapsen kasvuun, kehitykseen ja opimiseen liittyvät Vasu- ja Leopskeskustelut ovat tärkeitä. Vastausten perusteella ryhmien välisen yhteistyön nähtiin helpottavan lapsen siirtymistä ryhmästä toiseen. Päiväkodin yhteistä toimintaa ja yhteistyötä kommentoitiin lähinnä yhteisten retkien kannalta, muutoin sitä ei kaivattu arkipäiviin.

## 6.2 Haastattelut

Päiväkotien johtajien haastattelut (2) toteutettiin heidän omilla työpaikoillaan yksilöhaastatteluna. Yhteen haastatteluun meni aikaa reilu tunti. Litte-roitua aineistoa haastatteluista muodostui yhteensä yhdeksän sivua. Aineiston analysoinnissa haastatteluista saatu aineisto luokiteltiin kehittämishankkeen tavoitetta tukevien käsitteiden avulla. Hankkeen vetäjä jaotteli aineistoin itse valitsemiensa käsitteiden ”työn rakentuminen, johtajuus ja kehittämistoiminta” perusteella.

Molemmissa haastatteluissa tuli esille, että tarve kehittämistoiminnalle voi nousta mistä tahansa ajankohtaisesta asiasta, niin työyhteisöön, toimintaympäristöön, asiakkaisiin kuin yhteiskunnallisiin asioihin liittyen. Aloite voi lähteä työntekijältä, tiimiltä, johtajalta tai täysin työyhteisön ulkopuolelta. Oman päiväkodin varhaiskasvatuksen kehittäminen perustuu toiminnan arviointiin, siihen mitkä ovat toimivia ja säilytettäviä tekijöitä ja mitä pitäisi parantaa. Arviointi nähtiin tärkeänä ja jopa edellytyksenä kehittämiseksi.

*Nää säännölliset arvioinnit, niinku kaikessa kehittämisessä on aina se. Arviointi on älyttömän tärkeä. Kehittämistä ei voi tehdä ilman arviointia.*

Käytännössä asioita käsitellään yhteisissä palaverissa, niin että kaikki ovat jollain tavalla voineet olla mukana päätöksenteossa. Yhteisissä keskusteluissa ei ole olemassa väärää mielipidettä tai väärää vastauksia. Johtajan haasteena on kuunnella mahdollisimman monen mielipide, ennen kuin voi vetää johtopäätöksiä yleisestä suhtautumisesta.

*Vaikka yksi huutaa, niin se ei tarkoita, että muut on sitä mieltä. Kannattaa kysyä ihan kaikilta, ennen kuin voi sanoa: nyt mä huomaan, että te ootte tätä mieltä.*

Päiväkodeissa perustan kehittämistoiminnalle muodostaa yksikön työvuorosuunnittelu ja palaverikäytännöt. Työvuorot antavat raamit, jonka puitteissa niin henkilöstön läsnäolo, toiminta kuin palaverikäytännöt suunnitellaan. Päiväkodeissa oli käytössä monenlaisia foorumeita, jotka mahdollistivat yhteisen keskustelun ja tiedottamisen. Johtajat pitivät yleensä kerran viikossa niin sanotun viikkopalaverin, johon osallistui yksi työntekijä kustakin ryhmästä. Ryhmien työntekijöillä oli viikoittain oma tiimipalaveri ja eri ammattiryhmillä oli omia ammatillisia palaverieja säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa. Tämän lisäksi johtajat järjestivät tarvittaessa omassa päiväkodissa kehittämisiltoja, jolloin kaikki henkilökunnasta pääsivät yhtä aikaa paikalle.

*Mun mielestä se prosessi, kun mietitään jotain, niin se on just se juttu.*



Lapsiryhmien varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat oman ryhmänsä pedagogisesta toiminnasta ja tiimit toimivat arjessa hyvin itseohjautuvasti. Yleensä tiimille nimetään tiimivastaava, joka huolehtii pedagogisten linjausten toteuttamisesta ja tiimin toiminnasta päiväkodin toimintakulttuurin mukaisesti. Varhaiskasvatuksen opettajat ja tiimivastaavat ovat työyhteisössä muutosta eteenpäin vievä voima, sillä he vaikuttavat eniten perustehtävän toteuttamiseen.

*Muutos onnistuu parhaiten silloin, kun kaikki kokee, että he on voinnu jollain lailla olla mukana siinä muutoksessa. Ja se, et tulee kuulluksi.*

Johtaja saa henkilöstöjohtamiseen hyviä välineitä, kun hän tuntee henkilökuntansa ja heidän tapansa toimia. Kehityskeskustelu on hyvä keino kartoittaa henkilöstön osaamista ja ajatusmaailmaa. Työntekijät, joilla on halu kokeilla ja miettiä asioita, ovat hyvä voimavara työyhteisössä. Lisäksi olisi hyvä, että kehittämishaluiset työntekijät löytäisivät toisensa työyhteisössä, sillä toisilta saatava tuki edistää muutosten viemistä käytäntöön. Muutostilanteissa työntekijöille tulee antaa aikaa keskustella ja käydä läpi tilanteen herättämiä tunteita.

*Se on hyvä asia, et asiaa vastustetaan, sillä silloin asiaa pitää lähestyä monelta eri kantilta.*

Johtaja voi vaikuttaa siihen, miten kehittämisajatukset otetaan vastaan työyhteisössä avoimen ja ennakoivan tiedottamisen avulla. Lisäksi asioiden avaaminen ja muutostarpeiden perusteleminen auttavat henkilöstöä asian käsittelyssä. Sillä, miten asiat tuodaan esille, on suuri merkitys. Positiivinen, innostava ja mahdollisuuksia korostava tapa lisää uskoa asiassa onnistumiseen.

### 6.3 Työpajatoiminta

Kehittämishankkeen aikana pidettiin yhteensä kolme työpajaa, joissa oli läsnä koko työyhteisö. Ensimmäinen työpaja pidettiin huhtikuussa 2016 kahden tunnin mittaisena kehittämisiltana. Siinä kerroin aluksi hankkeen

vetäjän ja tutkijan ominaisuudessa kyselyn tulokset. Olin valinnut käytettävän ajan perusteella kaksi käsiteltävää teemaa: ulkoilu ja tilojen käyttö. Aloitimme ulkoilusta ja aluksi teemaa lähestyttiin avaavien kysymysten kautta, jotta kaikille konkretisoitui mistä on kyse ja miten asia hankaloittaa lasten arkea tai meidän työtämme. Pulmakohdiksi muodostui lasten odoteluaika sekä lasten turvallisuus/ henkilökunnan vastuu. Ohjeistuksena oli lähteä miettimään, miten tilannetta voisi parantaa. Menetelmänä käytettiin tuplatiimiä ja sen toisen vaiheen parit arvottiin.

Koska ulkoiluun liittyvät asiat virittivät aktiivista keskustelua, tein jo yhteisen keskustelun alussa päätöksen, että käytämme asian käsittelyyn suunniteltua enemmän aikaa. Yhteinen keskustelu lisäsi henkilöstön tietoutta siitä, miten erilaista arjen toiminta on eri ryhmissä, eri-ikäisten lasten kanssa toimiessa. Yhteinen keskustelu lisäsi ymmärrystä toisten työtä kohtaan ja halua auttaa toisia ryhmien kokemissa haasteellisissa tilanteissa. Työpajan päätteeksi saimme kirjattua yhteisiä sopimuksia lasten ulkoiluun ja etenkin siirtymätilanteisiin liittyen. Sopimukset kirjattiin lasten parasta ja heidän turvallisuuttaan ajatellen ja niiden toteuttamisessa tärkeimmäksi tekijäksi nousi ryhmien välinen yhteistyö. Tehdyt sopimukset haluttiin ottaa käyttöön työyhteisössä välittömästi.

Toinen työpaja pidettiin henkilökunnan suunnittelupäivän yhteydessä toukokuussa 2016. Koska kyselyn perusteella suurimmaksi teemaksi oli toivottu keskustelua ryhmien välisestä yhteistyöstä, halusin varata tälle mahdollisimman paljon aikaa. Toteutusvaiheessa mietittiin ensin tunnin ajan omassa tiimissä, missä tilanteissa yhteistyö toisen ryhmän kanssa olisi hyödyllistä ja tarpeellista. Sitten tiimit jakoivat ideansa niin, että 1–5-vuotiaiden kanssa työskentelevät muodostivat oman ryhmänsä ja esiopetuksessa työskentelevät omansa. Tiimit kertoivat toisilleen omat pohdinnat, keskustelivat niistä ja miettivät yhteisiä toimintatapoja. Tälle vaiheelle oli varattu aikaa kaksi tuntia. Tämän jälkeen kokoonnuimme yhteen ja ryhmät kertoivat päätöksistään. Kaikki osallistuivat aktiivisesti ideointiin ja saimme päivän aikana luotua uusia yhteistyö- ja avunantomuotoja ryhmien välille sekä uusia palaverikäytäntöjä koko päiväkotiin.

Toisen työpajan lopuksi kävimme yhdessä lyhyesti läpi teemat yhteisten tilojen käyttö sekä oppimisympäristön muokkaaminen. Molemmille teemoille oli omat fläppipaperit ja ohjeistin henkilökunnan miettimään miten yhteisten tilojen käyttöä voisi kehittää, tehostaa ja toteuttaa käytännössä sekä miten huolehditaan oppimisympäristön muokkaamisesta ja virikkeellisyydestä kiireisessä arjessa. Ohjeistin toimintatavan sekä eri vaiheiden aikataulun, koska näitä teemoja käsiteltäisiin päiväpalaverissa lähiviikkojen aikana.

Fläppipaperit olivat esillä ilmoitustaululla ja ensin jokainen sai kirjata niihin omia mielipiteitään. Toisessa vaiheessa jokainen sai merkata ne hyvät ideat, joita kannattaa ja viimeisessä vaiheessa päiväpalaverissa keskusteltiin ehdotuksista. Molemmille teemoille varattiin omat palaverinsa. Yhteisen prosessin lopuksi kirjasimme teemoista hyviä ideoita sekä teimme sopimuksia yhteisten tilojen käytöstä sekä periaatetasolla että jaettujen vuorojen myötä. Teimme myös päätöksen siivota ja järjestellä toimintaympäristöämme, esimerkiksi lisäämällä selkeitä leikkipaikkoja mattojen avulla.

Kolmas koko työyhteisölle pidetty työpaja oli marraskuussa 2016. Siinä arvioitiin yhdessä tekemiämme sopimuksia ja käytäntöjä. Aluksi ohjeistin henkilöstön miettimään mikä sujuu ja on ollut toimiva käytäntö sekä mitä pitäisi vielä tarkentaa tai kehittää. Käytin edelleen tuplatiimimenetelmää, ja yksilövaiheen jälkeen asioita jaettiin oman tiimin kesken. Jokainen tiimi sai vuorotellen kertoa omat havaintonsa ja lopuksi asioista keskusteltiin jälleen yhdessä. Jokaisen ryhmän mielestä parhaana tuloksena pidettiin sitä, että yhteistyö muiden ryhmien kanssa oli lisääntynyt. Hyviksi käytännöiksi todettiin myös eri ryhmien välille sovitut yhteistyömuodot, yhteisten tilojen uudelleen järjestely sekä opepalaverit. Osa uusista toimintatavoista näkyi myös lasten kanssa toteutettavassa toiminnassa, ja näitä pidettiin erittäin hyvinä asioina.

Tarkentamista kaivattiin muutamiin yhteisiin sopimuksiin, esimerkiksi ulkosääntöihin ja yhteisten tilojen käyttöön. Esimerkiksi yhteisen salin käyttöön iltapäivisin oli hyviä suunnitelmia, mutta niiden toteuttaminen oli onnistunut vasta muutaman kerran. Palaverikäytäntöihin oltiin tyytyväisiä, mutta tiimin

yhteinen aika tuntui monesta jääneen vähemmälle kuin olisi tarvetta. Tiimien omaa aikaa veivät opepalaverit ja ryhmien väliset yhteistyöpalaverit. Hyvien ideoiden luotettiin kyllä toteutuvan ajan myötä ja kaikki kokivat hyvänä nyt saavutetun kehittämisinnon. Totesimme, että on hyvä sanoittaa ja tehdä näkyväksi saavutettuja hyviä tuloksia, jotta pystymme iloitsemaan niistä.

Tammikuussa 2017 tein henkilöstölle palautekyselyn, jossa kysyin mielipiteitä työpajatoiminnassa käytetyistä menetelmistä. Kaikkien osallistuneiden mielestä vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnallisuuteen perustuva työpajatoiminta oli ollut hyvä menetelmä. Tuplatiimimenetelmä koettiin tehokkaana ja osallistavana menetelmänä ja suhteellisen lyhyessä ajassa saatiin aikaiseksi yhteisiä päätöksiä. Jokaisen omat ajatukset ja ideat tuli kuulluksi ja yhteinen keskustelu lisäsi näkökulmien moninaisuutta. Työskentelyn loppuvaiheessa kaikki osallistujat saivat vaikuttaa päätöksiin, sillä asiat sovittiin demokraattisesti yhteisen keskustelun perusteella. Yksi osallistuja arvioi työyhteisömme voimavaroja ja hänen mielestään keskusteleavan kehittämismenetelmän mahdollisti työyhteisömme turvallinen ilmapiiri, jossa jäsenet ovat tuttuja keskenään.

Erityisen hyvänä koettiin se, ettei uusia toimintatapoja annettu valmiina tai ehdotettu jotain, vaan henkilöstö mietti yhdessä, miten asiat saataisiin järjestymään. Kyselyssä saatujen mielipiteiden perusteella ideoihin ja käytännön muuttamiseen oli helppo sitoutua, kun päätökset ja sopimukset oli luotu yhdessä. Avoimesti yhdessä keskusteltuihin asioihin sitoutuminen koettiin luontevana asiana ja se näkyi työyhteisössä myös halussa ottaa tehdyt sopimukset heti käyttöön.

## 7 TYÖYHTEISÖLÄHTÖISEN PROSESSIKEHITTÄMISEN TOIMINTAMALLI

Syväsén ym. (2012, 13, 20) sekä Mäkelän (2015, 242) mukaan nykyinen muuttuva työelämä edellyttää työyhteisöltä yhteisöllisyyttä ja osallisuuteen perustuvaa yhteistoiminnallisuutta. Näin työyhteisö pystyy vaikuttamaan arjen toimivuuteen ja vastaamaan havaittuihin pulmiin. Esimiehiltä odotetaan taitoja luoda työpaikalle toimintakulttuuri, jossa tuetaan henkilöstön luovuuden esiin saamista, yhteisöllistä vuorovaikutusta sekä ennen kaikkea uudistusten jalkauttamista. Henkilöstöjohtamiselta odotetaan ketteryyttä ja henkilöstön moninaisuuden hyödyntämistä työyhteisössä (Mäkelä 2015, 241).

Esimiesten perustehtävään kuuluu huolehtia työyhteisön toiminnasta ja sen kehittämisestä (Vataja 2012, 115; Jääskeläinen 2013, 138). Työyhteisölähtöisen kehittämisen toimintatapa työyhteisössä perustuu vuorovaikutukseen ja henkilöstön osallistamiseen, joten esimiesten vastuulla on luoda työyhteisöön toimintakulttuuri, jossa henkilöstö osallistetaan kehittämistoimintaan. Kehittämistoimintaa varten on olennaista organisoida työyhteisöön vuorovaikutuksellisia foorumeita, jotka mahdollistavat kehittämisestä keskustelemisen ja yhteisen ideoinnin. (Vataja 2012, 100; Sankelo & Heikkilä 2015, 193–194.)

Olennaista näissä kehittämisfoorumeissa (kokoukset, palaverit) on henkilöstön yhteiset keskustelut ja niiden avulla saavutettava näkökulmien moninaisuus ja ratkaisujen tuottaminen yhdessä (Kurki ym. 2014, 135). Osallistamisessa tulee huomioida ammatillinen edustuksellisuus niin, että jokaisesta ammattiryhmästä pääsee edustaja osallistumaan kehittämistoimintaan (Collin ym. 2015, 78). Wihlmanin ym. (2014, 161) mukaan pohjoismaissa kehittämistoiminnan voimavara on henkilöstö, jolla on osaamista, ammatillista työtettä, vastuuntuntoa ja joka pystyy toimimaan myös itsenäisesti.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli, joka tukee ja ohjaa henkilöstön kehittämistoimintaa työyhteisössä. Kehittämishankkeen aikana muotoutunut työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli auttaa esimiehiä suunnittelemaan, ohjaamaan ja hallitsemaan työyhteisössä tapahtuvaa kehittämistoimintaa (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 26). Toimintamallin suunnittelun lähtökohdina on ollut kehittämisote, jossa koko työyhteisö osallistuu kehittämistoimintaan ja kehittäminen liittyy tiiviisti työyhteisön perustehtävään niin toiminnan sisällöllisen kehittämisen kuin arkeen kuuluvien rakenteiden kautta. Työyhteisölähtöisen kehittämisen voimavarana on henkilöstön ammatillisuus ja asiantuntijuus. (Vataja 2012, 69.)

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli auttaa esimiehiä organisoimaan henkilöstön osallisuuteen perustuvaa työyhteisön kehittämistoimintaa. Mallissa kuvataan työyhteisölähtöisen kehittämistoiminnan prosessi ja siinä vaikuttavat olennaisimmat tekijät eli tavoite, osallistujat, päävaiheet sekä näiden vaiheiden ominaispiirteet. Prosessinkuvaustaulukko on tehty esimiesten näkökulmasta ja se auttaa esimiehiä tunnistamaan tavoitteellisen kehittämisprosessin päävaiheet sekä johtamaan henkilöstöä prosessin etenemisessä. (Luukkonen ym. 2012, 26, 59.) Prosessin jokainen vaihe on oleellinen, sillä kehittämistoiminta rakentuu aina edellisen vaiheen pohjalle. Aiempien tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että huonosti sujunut vaihe voi hankaloittaa seuraavan vaiheen onnistumista ja näin vaikuttaa koko prosessin lopputulokseen. (Turpeinen ym. 2016, 171.) Hasu ym. (2014, 328) muistuttavat, että jo toiminnan suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä miten toimintaa ja sen tuloksia arvioidaan sekä mistä näkökulmista käsin tulosten vaikutuksia tarkastellaan.

Taulukossa 1 kuvatun työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamallin runkona on hyödynnetty Turpeisen ym. (2016, 166–167) tutkimuksessa kuvaamaa toimintamallia. Toimintamalli antaa yleisen rungon työyhteisölähtöiseen kehittämistoimintaan, joten sitä voidaan hyödyntää varhaiskasvatustoiminnan lisäksi muillakin aloilla.

TAULUKKO 1. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli

<b>Aloituskvaihe</b>	Mistä aloite on lähtenyt ja mihin tarpeeseen kehittämistoiminnalla pyritään vastaamaan Millä kriteereillä ja mittareilla tulosta voidaan aikanaan arvioida?
<b>Toimijat</b>	Valitaan kehittämistoiminnan vetäjä sekä määritellään toimijat (ammattillinen edustuksellisuus/koko henkilöstö). Innostetaan ja osallistetaan henkilöstö kehittämistoimintaan.
<b>Toimintavaihe</b>	Päätetään foorumit, joissa toimitaan sekä valitaan käytettävät työskentelymenetelmät. Määritellään selkeä tavoite. Toiminnassa tärkeintä toimijoiden avoin ja moniääninen vuorovaikutus, tasavertaisuus, jokaisen osallisuus, vaikutusmahdollisuudet, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, yhteistoiminnallisuus, innovatiivisuus. Huomioidaan moninäkökulmaisuus (asiakkaat, yhteistyötahot). Kehittämistoiminta on tavoitteellista ja ratkaisukeskeistä, oleellista muistaa tulos johon pyritään.
<b>Päätöksen-teko</b>	Päätökset hyväksytään riittävän yksimielisesti yhteisen keskustelun perusteella ja kirjataan toimenpiteet (toimintatavat, vastualueet, työn organisointi). Sovitaan tiedotuksesta sekä sopimusten käyttöönnotosta.
<b>Käyttöön-otto</b>	Esimies huolehtii, että sovitut asiat otetaan käyttöön ja vastualueet ovat selvillä. Sitoutuminen ja tarvittaessa päätöksiin velvoittaminen. Kokeillaan sovittuja ratkaisuja ja toimintatapoja arjen työssä ja saadaan aikaan muutoksia. Opitaan arvioimaan muutosten vaikutusta työssä ja edesautetaan samalla henkilöstön valmiutta tehdä pieniä muutoksia arjen asiakastilanteissa havaittuihin ongelmiin ( <i>Bricolage</i> toiminta).
<b>Seuranta ja arviointi</b>	Miten tehdyt päätökset toimivat ja näkyvät arjen toiminnassa? Mikä on vaikutus asiakkaisiin ja henkilöstöön? Huomioidaan sekä nopeat tulokset että myöhemmin ilmenevä vaikuttavuus. Valmius tehdä muutoksia ja korjausliikkeitä.
<b>Aloituskvaihe</b>	Jatkumoa tehdyn arvioinnin perusteella / onko ilmennyt uusi tarve kehittämistoiminnalle

Toimintamalli perustuu aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin, kuten Syvänen ym. (2012), Hökkä ym. (2014), Turpeinen ym. (2016) ja Ylisassi (2016), joissa menetelmänä on käytetty henkilöstölähtöisiä sekä yhteistoiminnallisia kehittämismenetelmiä. Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan lisäksi toimintamallin muodostamisessa on hyödynnetty kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmien avulla saatua tietoa. Etenkin työyhteisössä toteutettu työpajatoiminta sekä päiväkotien johtajien haastattelut tukivat toimintamallin luomista.

Työyhteisössä järjestetyissä työpajoissa henkilöstön tehtävänä oli muokata ja uudistaa päiväkodin arkisia käytänteitä lapsiryhmän toimintatapoihin sekä toimintaympäristöön liittyen. Työpajoissa keskusteltiin ennalta valitusta aiheesta ja pyrittiin löytämään arjen haastaviin tilanteisiin toimivia ratkaisuja. Keskusteluissa käytetty tuplatiimimenetelmä korosti jokaisen osallistumista ja yhteistoiminnallisuutta. Myös haastattelemani päiväkodin johtajat korostivat kehittämistoiminnassa henkilöstön osallistamista. Muutostilanteissa yhteiselle keskustelulle on järjestettävä aikaa, jotta asioista voidaan keskustella ja jokainen, jota asia koskettaa, voi kertoa oman mielipiteensä ja tulee kuulluksi. Yhteiseen keskusteluun on tärkeää saada erilaisia näkökulmia, koska asiat näyttäytyvät yleensä monin tavoin. Yhteisissä keskusteluissa tärkeintä on asioiden perusteleminen. Oma kannanotto, oli se myönteistä, kielteistä tai neutraalia, on hyvä perustella, koska se lisää yhteistä ymmärrystä asiaa kohtaan.

Kehittämishankkeen tuotoksena luotu toimintamalli kehkeytyi hiljalleen kehittämistoiminnasta tehtyjen havaintojen pohjalta. Kun toiminnalle oli asetettu yhteinen tavoite, se ohjasi keskustelua ja auttoi pysymään niin sanotusti oikean asian äärellä. Kun jokainen osallistui keskusteluun ja tuli kuulluksi, se lisäsi henkilöstön aktiivisuutta ja toi keskusteluun useita näkökulmia. Yhteiset päätökset tehtiin enemmistön mielipiteen perusteella, mutta kun henkilöstö koki tulleet kuulluksi ja koki aidosti voivansa vaikuttaa päätöksiin, yhteisiin päätöksiin selvästi sitouduttiin ja ne otettiin käyttöön sovitussa aikataulussa.



Jääskeläisen (2013, 154) tutkimuksen mukaan yhteinen keskustelu työyhteisössä koetaan tärkeänä ja keskustelun myötä henkilöstö pystyy vaikuttamaan konkreettisesti oman työnsä toimintatapoihin ja käytänteisiin. Kehittämistoiminnassa on erityisen tärkeää, että työyhteisö on tietoinen kehittämisen tarpeesta ja yhteisestä tavoitteesta (Kurki ym. 2014, 135; Sinervo ym. 2015, 141). Aiemmin tehtyjen tutkimustulosten mukaan henkilöstön kehittämisvalmius ja innovatiivisuus ovat yleisempiä silloin, kun toiminta liittyy omaan perustehtävään ja muutos koetaan hyödylliseksi työn tekemisen kannalta (Vataja 2012, 104; Sinervo ym. 2015, 140). Henkilöstön asettamissa tavoitteissa painottuu perustehtävän toteuttamiseen liittyvä konkreettinen asia ja hyödyllisyys. Tavoiteltava asia voi olla pieni, mutta oman työn kannalta merkityksellinen asia. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 111.)

Toinen tärkeä kulmakivi kehittämistoiminnassa tavoitteellisuuden lisäksi on toiminnan arviointi. Kun sovitut asiat kirjataan, niin tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ja niiden arviointi helpottuvat (Loppela 2014, 159). Arvioinnin avulla saadaan näkyväksi tehdyt muutokset, myönteiset asiat sekä ne piirteet, joita tarvitsee kehittää edelleen (Turpeinen ym. 2016, 177). Etenkin toimivien käytäntöjen kertominen sekä hyvän palautteen kuuleminen voimaannuttaa työyhteisöä ja tuo iloa. Myös arvioinnille tulee varata säännöllinen aika, sillä näin ylläpidetään kehittämisvalmiutta ja päätösten juurtumista käytäntöön. Arviointi on toisaalta toimintatutkimuksellisesti myös uuden kehittämiskierroksen alku, koska arvioinnin perusteella tehdään uusia suunnitelmia, joita ryhdytään toteuttamaan. (Jääskeläinen 2013, 146.)

Toimintamalli auttaa tunnistamaan kehittämistoiminnan olennaisimmat tekijät, prosessin eri vaiheet ja se tukee prosessin etenemistä. Toimintamallin avulla voidaan organisoida ja ohjata henkilöstön kehittämistoimintaa ja ylläpitää kehittämistoiminnan jatkuvuutta työyhteisössä. Tavoitteellinen ja ohjattu työskentelytapa tuo esille useita näkökulmia päätöksenteon tueksi ja osallistava toimintatapa sitouttaa osallistujia päätösten tekemiseen ja niiden toteuttamiseen.

## 8 ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavan ja eettisesti hyväksyttävän tutkimuksen lähtökohtana pidetään sitä, että tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamisessa on noudatettu sekä Lahden ammattikorkeakoulun ohjeistuksia opinnäytetyön tekemiseen, että Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määritelmiä hyvän tieteellisen käytännön periaatteista. Periaatteiden mukaan tutkimusprosessin eri vaiheissa on huomioitu tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset ja kriteerit. Tutkimustyössä, saadun tiedon käsittelyssä sekä raportoinnissa on noudatettu tiedeyhteisöön kuuluvia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja avoimuutta. (TENK 2017.)

Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa, tutkimusmenetelmien valinnasta tulosten raportointiin, tärkein piirre on luotettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 121). Luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella käsitteellä joko sen perusteella, miten hyvin valittu tutkimusmenetelmä sopii kohteen tutkimiseen (validiteetti), ja onko tulos pysyvä ja toistettavissa (reliabiliteetti). Nämä käsitteet kuvaavat hyvin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen liittyviä aineistoja. Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimuksia näillä käsitteillä on vaikeampi kuvata, koska esimerkiksi toimintatutkimus tähtää muutokseen, joten toistettavuutta tavoitteleva reliabiliteetti on ristiriidassa koko lähestymistavan kannalta. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 147–148.)

Laadulliseen tutkimukseen on näin ollen tarvittu aineistoa sekä tutkimuksen luotettavuutta paremmin kuvaavia käsitteitä. Toikko ja Rantanen (2009, 123) esittelevät käsitteen ”vakuuttavuus”, jonka avulla voidaan paremmin kuvata laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Vakuuttavuus perustuu tutkijan kykyyn tuoda tutkimukseen liittyvät valinnat ja tulkinnat avoimesti ja huolellisesti esille niin, että tutkimuksesta syntyy uskottava ja johdonmukainen kuva.

Tämän kehittämishankkeen toteutuksen aikana kehittämistoimintaa on seurattu järjestelmällisesti ja siitä on kerätty dokumenttiaineistoa. Aineistoon kuuluvat sekä tiedonhankintamenetelmien kautta saatu ja analysoitu materiaali että toiminnan kuvauksista muodostuvat dokumentit. Toimintaan liittyvää aineistoa ovat haastattelujen ja työpajatoiminnan aikana tehdyt omat muistiinpanot sekä hankkeen etenemistä kuvaava dokumentointipäiväkirja. Dokumentointipäiväkirjaan kirjattiin tapahtumien perustiedot (mitä, kuka, milloin) sekä omia havaintoja tilanteesta. Havainnointi toimii tiedonhankintamenetelmänä, kunhan sen tarkoitus on jäsennelty ja tiedetään, mihin asioihin huomio tulee kiinnittää. (Toikko & Rantanen 2009, 81, 144.)

Myös Kananen (2014, 82, 84) korostaa havaintojen suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Kun havainnoitavat piirteet on suunniteltu etukäteen, niin aineisto on tarkoituksenmukaista, helpommin kerättävissä ja pysyy määrällisesti sopivana. Koska opinnäytetyön tekijä oli fyysisesti läsnä työpajoissa, kyse oli osallistuvasta havainnoinnista. Kehittämishankkeen työpajatoiminnassa havainnointi kohdistui työyhteisön henkilöstön osallisuuteen, keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä kehittämisprosessin etenemiseen.

Heikkinen ja Syrjälä (2010, 148–149) määrittelevät tutkimuksen luotettavuutta tuomalla esille Steinar Kvalen ehdottaman käsitteen ”validointi”. Validoinnilla Kvale tarkoittaa prosessia, jossa tutkimuksen tuottama tieto muodostuu vähitellen ja tulkinnan kautta. Lopullista totuutta ei hänen mielestään voida saavuttaa, sillä jokainen uusi tulkinta muokkaa käsitystä totuudesta. Heikkinen ja Syrjälä ovat validoinnin pohjalta määritelleet viisi periaatetta, joiden mukaan toimintatutkimusta voidaan arvioida: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus.

Historiallinen jatkuvuus edellyttää tutkijalta kykyä sijoittaa tutkimuskohde ajallisesti niin, että tutkimuksessa on ajallisesti etenevä runko ja tapahtumista selviää syy-seuraussuhteita. Toimintatutkimuksen eteneminen sykleissä edellyttää reflektiivisyyteen perustuvaa arviointia, koska sen tuottama ymmärrys on uusien suunnitelmien perusta ja vie toimintaa eteenpäin. On tärkeää, että tutkija reflektoi omaa rooliaan tutkimuksessa ja ym-

märtää oman taustansa vaikutuksen tutkimuksen eri vaiheissa. Dialektisuuden periaatteen mukaan sekä tutkimuksen aineistoissa, että tulkinnoissa totuutta kuvataan moniäänisesti ja eri näkökulmista käsin. Ajatuksia ja tunteita herättävää tutkimusta voidaan pitää havahduttavana. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149–155, 159.)

Kun toimintatutkimusta arvioidaan toimivuuden kannalta, olennaisinta on sen käytännön vaikutukset eli millaista hyötyä tutkimuksesta on ollut osallistujille (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155). Myös Toikko ja Rantanen (2009, 125, 156–157) korostavat tutkimuksesta saadun tiedon käyttökelpoisuutta ja tulosten hyödynnettävyyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei tähtää vain käytännön kehittämisen välittömiin tuloksiin, vaan sillä tavoitellaan myös sellaisia tuloksia, joista voidaan keskustella yleisellä tasolla.

Tämä kehittämishanke eteni sivulla 22 kuvattujen osa-alueiden ja aikataulun mukaisesti. Hankkeen eri vaiheissa huomioitiin toimintaan liittyvien osapuolten toimijuus, eli kehittämisprosessissa huomioitiin sekä henkilöstön että asiakkaiden osallisuus, että heidän mielipiteidensä kuuleminen (Paloniemi ym. 2014, 209). Jo kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa päätettiin hyödyntää useita tiedonhankintamenetelmiä, jotta saataisiin tietoa ja ideoita niin henkilöstön, asiakkaiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Toimintamallin luomista varten kehittämishankkeeseen haluttiin johtajuusnäkökulmaa, joten tiedonhankinnan menetelmäksi valittiin vuorovaikutukseen perustuva haastattelu. Saatu aineisto oli luotettavaa, sillä haastateltavina olleet päiväkotien johtajat kertoivat omasta käytännön työstään ja omasta toimintaympäristöstään (Hirsjärvi ym. 2015, 207).

Työskentelen varhaiskasvatuksen opettajana ja todennäköisesti oma käsitykseni oppimisesta ja kasvattajan roolista on vaikuttanut tekemiini valintoihin kehittämishankkeen toteuttamisessa. Pakkala (2011, 117) esitteli väitöskirjassaan omaa kasvattaja käsitystään, ja sen mukaan kasvattajan tarkoitus on tukea, aktivoida, innostaa miettimään ja osallistaa kasvatettavat mukaan toimintaan. Löysin kasvattaja määritelmistä yhtymäkohtia omaan toimintaani ja näinkin itseni kehittämishankkeen vetäjänä kasvattajana ja osaltaan myös Pakkalan tavoin aikuiskasvatuksen opettajana.

Omaan työyhteisöön kohdistuvasta kehittämistoiminnasta vastaaminen tuntui luontevalta, koska tunsin toimintakulttuurin ja työyhteisön toimintatavat. Pakkalan (2011, 168) mukaan työyhteisön toimintakulttuurin tunteminen edistää yhteistoiminnan sujumista ja toiminta on luontevampaa, kun toimintaympäristö on tuttu. Myös muutosten vakiinnuttaminen sujuu paremmin, kun kehittämistoiminnasta vastaava on työyhteisössä ohjaamassa ja tukemassa henkilöstöä. Oma osuuteni kehittämishankkeessa sopi toimintatutkimuksen periaatteisiin, sillä tutkijan roolin lisäksi olin osallisena vauhdittamassa kehitystä työyhteisössä omalla työpanoksellani (Huovinen & Rovio 2010, 94).

Kehittämistoiminta on muodostunut kehistä, joissa arviointi, uudelleen organisointi ja toteutus ovat edenneet jatkuvana syklinä. Käytännössä sykliisyys on tarkoittanut, että kyselyt, haastattelut ja työpajat ovat vaikuttaneet prosessin etenemiseen ja tulevaan käytännön toimintaan ohjaten sekä täsmentäen. (Toikko & Rantanen 2009, 66, 82–83.) Hankkeen eteneminen selvisi usein vasta aineiston analysoinnin jälkeen, joten jouduin hankkeen vetäjänä tekemään suunnitelmia ja ratkaisuja varsin nopealla aikataululla.

Kehittämishankkeen etenemisen kannalta olennaisia tekijöitä ovat tiedottaminen ja viestintä. Viestinnän avulla tiedotetaan hankkeen tapahtumista ja samalla perehdytetään sekä sitoutetaan osallistujia kehittämishankkeeseen. Ruuskan (2005) mukaan kehittämishankkeen vetäjän vastuulla on hankkeen hallinta, eli suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus ja valvonta sekä ihmisten johtaminen siten, että oikeat asiat tehdään oikealla tavalla. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 85, 113.) Kaikista työyhteisön tekemistä yhteisistä päätöksistä tehtiin yhteenveto ja se toimitettiin kaikille osallistujille. Peräsen (2013, 6) mukaan kehittämisprosessi tulee merkityksellisemmäksi, kun osallistujia tiedotetaan kehittämistyön etenemisestä ja he näkevät sovittujen päätösten tulevan käytäntöön.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja arviointiin liittyy tiiviisti myös eettiset näkökulmat. Tiivistetysti voisi todeta, että tutkimuksen eettisyyteen sisältyy odotus luotettavien tutkimusmenetelmien käyttämisestä ja laadukkaan tutki-

muksen toteuttamisesta. Jo tutkimusaihetta valittaessa on jouduttu miettimään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä se, kuka tutkimuksesta hyötyy ja miten. Tutkimusetiikkaan liittyen tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujille tulee kertoa tutkimuksen kulusta ja etenkin heitä koskevista osuuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127–129.) Heikkinen ja Syrjälä (2010, 158) täsmentävät, että tutkimuksen eettisiin näkökulmiin kuuluu, että tutkija miettii tutkimuksensa vaikutuksia tutkittaviin, aiheutuuko heille jotain haittaa tutkimuksesta ja onko heidät mahdollista tunnistaa tekstistä.

Koska kehittämishanke toteutettiin omalla työpaikallani, niin tunsin henkilöstön eli kaikki tutkimukseen osallistujat. Vaikka tutkijana saatoinkin tunnistaa kyselyitä lukiessani vastaajan henkilöllisyyden käsialan perusteella, vastaajien anonymiteetti säilyi ja tutkimustiedot olivat luottamuksellisia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 128) korostavat, että osallistujien anonymiteetti tulee suojata, mutta Heikkinen ja Syrjälä (2010, 158) muistuttavat siitä, että tutkimuksen raportoinnissa tulee kuitenkin huolehtia, että tutkittavien ääni tulee kuulluksi.

Tässä kehittämishankkeessa toteutettu työpajatoiminta perustui osallistujien mielipiteisiin ja hankkeen vetäjän tehtävänä oli aktivoida osallistujia ja ohjata heitä keksimään uusia ratkaisuja yhteisiin toimintatapoihin. Tehdyt päätökset perustuivat osallistujien mielipiteisiin ja omaan oivaltamiseen. Sovittavaa sanamuotoa pyöriteltiin yhdessä ennen hankkeen vetäjän tekemää kirjaamista. Collin ym. (2015, 78) huomasivat sairaalaympäristössä tehdyssä tutkimuksessaan, että ammatillinen asema sekä ammattinimike vaikuttivat etenkin päätöksentekovaiheessa. Siellä lopullisen päätöksen tekivät esimiesasemassa olevan ammattiryhmän edustajat, vaikka muutoin työskentely oli toteutunut ammatillisen toimijuuden mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa työpajoissa tehdyt päätökset olivat henkilöstön yhdessä tekemiä.

## 8.2 Kehittämishankkeen arviointi

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli vastata varhaiskasvatustoimintaan kohdistuviin muutoshaasteisiin ja kehittää samalla päiväkodin perustehtävän toteuttamista. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, joka tukee ja ohjaa henkilöstön kehittämistoimintaa työyhteisössä. Alkusysäys kehittämishankkeelle lähti varhaiskasvatukseen kohdistuvista muutosodotuksista. Opinnäytetyöntekijä sai idean kehittämishankkeelle henkilökunnan näkökulmasta ja erityisesti henkilöstön ammatillisista pohdinnoista muun muassa suurempiin lapsiryhmiin liittyen.

Hanke oli työelämälähtöinen kehittämishanke, sillä työyksikön esimies näki kehittämishankkeen ajankohtaisena sekä tarpeellisena. Työyhteisössä oli tärkeä pysähtyä arvioimaan ja kehittämään perustehtävän toteuttamista, sillä lasten määrällä ryhmässä on merkitystä. Virkin (2015, 101, 129, 136) tutkimuksessa ilmeni, että lapset tarvitsevat päiväkodissa aikuisen läsnäoloa ja ohjausta. Lapsille on tärkeää, että heidät huomataan henkilökohtaisesti, kohdellaan tasapuolisesti ja tuetaan päivittäisissä toiminnoissa. Varhaiskasvatustoiminnassa lasten osallisuuden ja pedagogiikan huomioiminen edellyttää aktiivista lasten havainnointia ja havainnointiin perustuvan toiminnan suunnittelua ja toteuttamista.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, koska tarkoituksena oli kehittää työyhteisön perustehtävän toteuttamista. Valittu lähestymistapa oli toimiva, sillä Kuulan (2001, 46) nimeämistä toimintatutkimuksen periaatteista toteutuivat kaikki ennalta valitut kolme periaatetta: toimintatutkimukseen kuuluu vallitsevien ongelmatilanteiden muuttaminen paremmaksi, tutkijan läsnäolo ja osallisuus tutkimuksessa sekä yleensäkin osallistumisen painottaminen. Myös Ojasalon ym. (2014, 58) ja Heikkisen (2010, 17) painottama osallistujien mukaan ottaminen hankkeeseen ja heidän aktiivinen osallistumisensa oli koko kehittämishankkeen lähtökohtana.

Hankkeen käynnistämistilaisuudessa on tärkeää sopia työnjaosta, vastuusta ja tarvittavista resursseista (Heikkilä ym. 2008, 91). Aloitustilaisuus-

nessa tammikuussa 2016 kartoitettiin työyhteisön jäsenten mielipide kehittämishanketta kohtaan ja esiteltiin alustavat suunnitelmat yhteistoiminnallisista menetelmistä ja toiminnan etenemisestä. Henkilöstö koki kehittämishankkeen tarpeellisena ja ilmapiiri oli innostunut ja myönteinen.

Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelmänä toteutetussa työpajatoiminnassa hyödynnettiin piirteitä ratkaisukeskeisestä kehittämisestä, jolloin ongelmia lähestyttiin tavoitemuodossa ja konkreettisilla esimerkeillä. Jokaisen mielipide ja osaaminen olivat keskustelussa arvokkaita ja auttoivat työyhteisöä näkemään voimavaroja sekä pääsemään asiassa eteenpäin. (Pakkala 2011, 153–154.) Yhteisen keskustelun tärkeys tuli esille tehtävässä, jossa vuorovaikutusta oli vähemmän ja johon liittyi itsenäistä työskentelyä. Mielipiteiden esittäminen muistilapuilla omaan tahtiin ei toteutunut kaikkien osalta ja vasta yhteinen keskustelu herätti asian äärelle. Kun vain osa henkilöstöstä pystyi olemaan paikalla päiväpalaverissa, päätöksiä tehtiin myöhemmin, jotta jokainen sai tutustua ehdotuksiin ja kommentoida niitä. Työskentely oli prosessina pitkäkestoista ja päätösten tekeminen edellytti useiden vaiheiden läpikäymistä.

Tammikuussa 2017 päiväkodin henkilöstöltä pyydettiin palautetta kehittämishankkeesta kokonaisuutena. Kirjallisessa mielipidekyselyssä kysyttiin, miten kehittämishanke vastaajan mielestä oli vastannut tarkoitustaan, mitä mieltä hän oli käytetyistä ryhmätyömenetelmistä, mikä hankkeessa oli hyvää ja toimivaa sekä mikä ei toiminut. Kaikki kehittämishankkeeseen osallistuneet vastasivat kyselyyn.

Vastaajien mielestä kehittämishanke oli hyvin suunniteltu, ohjattu, tiedotettu ja toteutettu. Sen ajankohta oli hyvä ja aihe koettiin työyhteisölle tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Kuten jo aiemmin esiteltiin, henkilöstö piti työpaikoista ja sen vuorovaikutukseen perustuvista ryhmätyömenetelmistä. Hanke antoi mahdollisuuden ideoida yhdessä, ajatella uudella tavalla, pohtia toimintatapoja ja arvoja sekä etsiä mahdollisesti toimivampia työkäytäntöjä. Kehittämishankkeen nähtiin edistävän päiväkodin toimintakult-



tuurin vahvistumista ja muutosta kehittyväksi ja oppivaksi yhteisöksi. Hyväänä pidettiin sitä, että uudet toimintatavat tulivat osaksi arkea ja hanke vahvisti henkilöstön yhdessä toimimista sekä yhteistyötä.

Työyhteisössä toteutettava kehittämishanke sisältää myös tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joten varhaiskasvatuksessa toteutettavalla hankkeella tähdätään laadun parantamiseen (Hujala ym. 2012, 335). Tämän kehittämishankkeen myötä pystyimme vaikuttamaan useampiin Hujalan ym. (2012, 347) määrittelemiin varhaiskasvatuksen laatua määrittäviin tekijöihin. Puitetekijöihin liittyen muokkasimme tilojen toimivuutta ja täsmensimme turvallisuuden vaikuttavia toimintatapojamme. Palaverikäytännöt, uudet yhteistyömallit ryhmien välillä sekä tiedonkulku ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat välillisesti toiminnan laatuun. Päiväkodin arkisten käytänteiden muokkaaminen lapsiryhmän toimintatapoihin sekä toimintaympäristöön liittyen kuuluvat varhaiskasvatuksen prosessitekijöihin.

Tämä kehittämishanke vahvisti aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan henkilöstölähtöinen innovaatiotoiminta saa aikaan hyviä tuloksia ja joiden vaikuttavuus näkyy myös asiakkaiden saamassa palvelussa. Kehittämishanke onnistui sekä lopputuloksena luodun toimintamallin, että toiminnan aikana perustehtävään liittyvien uudistusten kautta. Kehittämishankkeen vaikuttavuus nähdään vasta ajan myötä siinä, jääkö päiväkotimme toimintatavaksi kehittävä työote ja miten toiminnan toteuttamiseen ja toimintaympäristöön tekemämme muutokset vaikuttavat päiväkotimme varhaiskasvatustoiminnan laatuun (Hujala ym. 2012, 350). Työpajatoiminnan vaikuttavuudesta on hyvänä esimerkkinä Hasun ym. (2014, 320, 322) tekemä tutkimus, jossa todetaan, että työpajassa luodut ideat olivat käytössä vielä neljän vuoden kuluttua. Lisäksi kyseisen työpajatoiminnan avulla löydettiin suurin osa työyhteisössä olevista hyvistä työkäytännöistä. Henkilöstölle jäi työpajatoiminnan jälkeen halukkuus uudistaa työtään pienten kokeilujen avulla ja yleensäkin ajatus muutoksista tuntui vähemmän pelottavalta.

### 8.3 Johtopäätöksiä kehittämistoiminnasta

Työelämässä tarvittavia taitoja ja toimintatapoja on tarpeellista uudistaa jatkuvasti, sillä työelämään kohdistuu erilaisia muutosodotuksia esimerkiksi lainsäädännön, teknologiakehityksen ja organisaatiouudistusten kautta. Julkisen sektorin palveluja on kehitetty etenkin kustannustehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta (Vataja 2012, 49). Kehittämistoiminta lähtee yleensä liikkeelle havaitusta tarpeesta tai pulmatilanteesta ja vallitsevaan tilanteeseen kaivataan jotain muutosta (Toikko & Rantanen 2009, 16). Työpaikoilla kehittämistoiminta voidaan aloittaa asiaspaulautteen perusteella tai työntekijän, esimiehen tai ylemmän johdon aloitteesta (Jääskeläinen 2013, 137). Haastattelemani päiväkotien johtajat korostivat kehittämistoiminnan liikkeellelähdössä oman toimintaympäristön ja ajankohtaisten asioiden seuraamisen merkitystä.

Tekesin tutkimuksen mukaan suomalaiset suhtautuvat muutokseen yleensä myönteisesti ja sitoutuvat kehittämään omaa työtään. Muutokset työpaikoilla nähdään toimintaan kuuluvina, tarpeellisina ja niiden vaikutukset omiin työtehtäviin sekä työn mielekkyyteen nähdään myönteisinä. Julkinen sektori poikkeaa kuitenkin tutkimuksen mukaan yleislinjasta, koska siellä asenne muutoksia kohtaan on kielteisempi ja muutosten koetaan vaikuttavan etenkin työn kuormittavuuteen. (Alasoini ym. 2014, 19, 33.) Työelämän kehittyminen edellyttää kuitenkin muutoksia. Muutostilanteessa oleellista on se, miten muutostarpeeseen reagoidaan ja miten muutosprosessia lähdetään toteuttamaan. (Sankelo & Heikkilä 2015, 192.)

Muutostilanteessa uusia ratkaisuja ei synny itsestään, vaan toiminnan ja palveluiden kehittäminen edellyttää tietoista ja suunnitelmallista toimintaa. Onnistuakseen toiminnan uudistaminen tarvitsee resursseja, kuten aikaa, tilaa, harkittuja työskentelymenetelmiä sekä osallistavaa keskustelua. (Vataja 2012, 104; Sinervo ym. 2015, 143.) Tässä kehittämishankkeessa esille tuotujen tutkimusten mukaan (mm. Kesting & Uihøi 2010; Jääskeläinen 2013; Hasu ym. 2014; Wihlman ym. 2014) menestyvien organisaatioiden taustalta löytyy vuorovaikutusta sekä henkilöstön toimijuutta tukeva toimintakulttuuri. Toimijuuteen perustuvan kehittämistoiminnan vahvuutena

työyhteisössä nähdään keskustelua tukeva toimintakulttuuri sekä siinä vallitseva luottamuksellinen ilmapiiri (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 113).

Työyhteisöön organisoidut vuorovaikutukselliset foorumit ovat tärkeitä etenkin työyhteisön muutostilanteessa, koska on huomattu, että muutosten aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää lisäämällä vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistumista päätöksentekoon (Sinervo ym. 2015, 132). Tähän kehittämishankkeeseen kuulunut työpajatoiminta auttoi luomaan työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamallia, sillä siinä toteutui kaikki olennaisimmat prosessin tekijät.

Työpajassa oli aina aloitusvaihe, jolloin määriteltiin työpajan tarkoitus ja orientoiduttiin aiheeseen. Toiminnalle asetettiin selkeä tavoite, jota toimijat lähtivät tavoittelemaan valitun menetelmän avulla. Kehittämistoiminnassa korostui vuorovaikutus, osallisuus, yhteistoiminnallisuus ja ammatillinen asiantuntijuus. Työpajassa tehtiin yhdessä päätöksiä, niistä tiedotettiin kaikkia ja ennen kaikkea huolehdittiin päätösten käyttöön otosta ja samalla yhteisiin toimintatapoihin sitoutumisesta. Toimintaa myös seurattiin ja arvioitiin sekä ylläpidettiin valmiutta tehdä tarvittaessa muutoksia. Työpajatoiminnassa yhteisen keskustelun moniäänisyys toimi, ja sen avulla saimme asioista selville useampia puolia. Tämä edellytti kuitenkin selkeää tavoitetta, yhteistä keskustelua ja ideointia sekä tavoitteellista työskentelyä.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen voima on yhteistoimijuudessa. Sinervo ym. (2015, 132) esittävät muutamia perusominaisuuksia, joita tiimillä tulisi olla, jotta se kykenee uudistamaan toimintaansa. Toimintaa kehittävällä tiimillä on selkeät tavoitteet, vuorovaikutusta ja ideointia edistävä turvallinen ilmapiiri ja lisäksi tiimin jäsenten tulee kyetä kriittiseen ajatteluun tiimin omaa toimintaa kohtaan. Tiimit ovat merkityksellisiä, sillä julkisen sektorin organisaatioissa tiimeihin kuuluminen ja työkavereilta saatava sosiaalinen tuki nähtiin innovatiivisuuteen liittyvänä ominaispiirteenä (Alasoini ym. 2014, 31).

Varhaiskasvatustoiminnassa korostuu tiimin merkitys ja sen taito toimia yhdessä. Varhaiskasvatustoimintaa toteutetaan arjessa 3–4 henkilön muodostamissa tiimeissä, joten heidän keskinäiset välinsä ja keskustelukulttuuri vaikuttavat suoraan toiminnan toteuttamiseen. Kuten haastattelui-  
neistosta ilmeni, päiväkotien tiimit toimivat arjessa hyvin itsenäisesti. Vaikka varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat tiimin pedagogisista ratkai-  
suista, niin varhaiskasvatuksen hoitajien ideoita, osaamista ja työpanosta tarvitaan toiminnan toteuttamiseksi. Myös esimiehet kokevat tiimityön tärkeäksi ja työyhteisössä heidän työparinaan toimii yksikön varajohtaja.

Kehittämistoiminnan tulee aina olla tavoitteellista. Loppelan (2014, 151–152) mukaan kehittämistoiminnalle nimettyä tavoitetta tulisi tarkastella sekä henkilöstön, työnantajan että palvelunkäyttäjien näkökulmasta. Moninäkökulmaisuus tukee kehittämistoimintaa ja kytkeytyy siten laajempaan yhteyteen, kuten laadukkaan toiminnan kehittämiseen. Vaikka kehittämistoiminnalle asetetut tavoitteet ovat usein konkreettisia, työyksikön perustehtävään liittyviä, ne tulisi samalla linkittää koko organisaation toimintaa ohjaavaan strategiaan (Jääskeläinen 2013, 138). Osallistava toimintatapa voi vahvistaa organisaation toimintaa, sillä suunnitelmallisen ja ohjatun työskentelyn avulla henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen saadaan jalostettua kehittämiseksi. Kun henkilöstö pyrkii yhdessä ideoimalla löytämään toimivampia ja mielekkäämpiä tapoja toteuttaa perustehtävää, se vahvistaa samalla organisaation toimintaa. (Turpeinen ym. 2016, 181.)

Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu koko työyhteisön osallistumiseen, joten on tärkeää, että lähiesimies osallistuu kehittämistoimintaan henkilöstön kanssa. Henkilöstö voi keskustella yhdessä, innovoida ja tehdä ratkaisuehdotuksia, mutta konkreettisten toimenpiteiden toteuttaminen tarvitsee kuitenkin esimiesten asiantuntijuutta ja päätöksentekovaltaa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 106.) Tämän kehittämishankkeen tiedonhankinnan yhteydessä haastattelemani päiväkodin johtaja muistutti myös siitä, etteivät kaikki muutokset ole aina mieluisia työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä kehittämistoiminnassa informoimalla ja perustelemalla päätöksiä. Yhteinen keskustelu aut-

taa asian käsittelyssä, muttei muuta epämieluisaa asiaa mieluisaksi. Käsitelytavalla on kuitenkin merkitystä muutoksen ymmärtämiseen ja uusien käytäntöjen sisäistämiseen.

Myös Kesting ja Uihøi (2010, 74–75) korostavat henkilöstölähtöisessä kehittämistoiminnassa esimiesten merkitystä ja etenkin heidän tukeaan. Vain esimiehet voivat mahdollistaa sen, että henkilöstön perustehtävää laajennetaan, jotta he voivat työajallaan osallistua suunnittelu- ja päätöksentekotoimintaan. Henkilöstön näkökulma tuo esimiehen tietoisuuteen arvokasta tietoa toiminnasta, uusia vaihtoehtoja, mielipiteitä sekä päätösten vaikutuksia päivittäiseen toimintaan. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiossa käydään vuoropuhelua sekä johdon että henkilöstön välillä.

Edellä mainittu vuoropuhelu on tärkeää, sillä Heikan (2014, 65–66) tutkimus toi esille, että varhaiskasvatuksen strateginen kehittäminen on hajanaista. Kuntapäättäjillä, varhaiskasvatuksen johdolla, päiväkotien johtajilla ja henkilöstöllä on kullakin erilaisia käsityksiä varhaiskasvatustoiminnasta, joten tiedonkulku ja yhteisen ymmärryksen luominen olisi tärkeää. Etenkin kunnallisen päätöksenteon taustalle kaivattiin lisää tietoa, sillä kuntapäättäjien tietämys varhaiskasvatustoiminnan sisällöistä, arjen toiminnasta ja toimintaa määräävän Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista oli tutkimustulosten mukaan vaihtelevaa.

Varhaiskasvatustoimintaa kehitetään yleensä päiväkotien johtajien ja henkilöstön kesken. Kehittämistyötä varten ei esimerkiksi kuntatasolla luoda usein riittäviä rakenteita, joiden avulla johtajat voisivat suunnitelmallisesti toteuttaa pedagogista johtajuuttaan. Oleellisinta olisi luoda rakenteet yhteisiä pedagogisia keskusteluja varten. (Heikka 2014, 67.) Työyhteisölähtöisen kehittämisen tavoitteena on luoda työyhteisöön kehittämistoimintaa varten kestäviä ja suunnitelmallisia rakenteita. Kun kehittämistoiminta on osa päivittäistä työtä, niin kehittäminen on suunnitelmallisempaa kuin irrallisten kehittämisprojektien aikana. Pysyvät ja säännölliset kehittämisfoorumit luovat työyhteisöön rakenteen, jonka avulla voidaan ylläpitää kehittämisvalmiutta ja vastata ketterämmin tuleviin muutostarpeisiin. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 112–113; Jääskeläinen 2013, 143.) Wihlman

ym. (2014, 175) ehdottavat, että esimiesten tukema kehittämis- ja innovaatiotoiminta otettaisiin osaksi organisaatioiden toimintaperiaatteita, kuten yleisesti käytössä oleva laatujärjestelmäkin. Näin sovituissa foorumeissa olisi aikaa ja keinoja uudistaa palvelutoimintaa.

Kehittämistoimintaan tarvittava aika voi vaihdella eri foorumien välillä, mutta se tulee aina huomioida henkilöstön työvuorosuunnittelussa (Jääskeläinen 2013, 142). Sekä päiväkodissa jossa työskentelen, että niissä päiväkodeissa, joissa kävin haastattelemassa, oli käytössä monipuolisia keskustelufoorumeita. Päiväkodeissa esimiesten viikkopalaverin lisäksi myös tiimeillä oli säännöllinen suunnittelupalaveri viikoittain. Näiden lisäksi eri ammatti- ja työryhmillä oli omia kokoontumisia tarpeen mukaan. Kaikista säännöllisimmin kokoontuivat varhaiskasvatuksen opettajat. Koko työyhteisön kehittämisfoorumi voitiin pääsääntöisesti järjestää vasta kun päiväkotia oli sulkeutunut. Näitä kehittämisiltoja järjestettiin päiväkotien johtajien toimesta tarvittaessa, eli toiminta vaihteli eri yksiköiden kesken. Lahden kaupungin varhaiskasvatushenkilöstöllä on lisäksi kerran vuodessa työyhteisön yhteinen suunnittelupäivä.

Henkilöstölähtöistä kehittämistoimintaa on tutkittu pitkällä aikavälillä, joten sen vaikuttavuudesta on saatavilla tutkimustuloksia. Ramstadin (2014, 26) mukaan vaikuttavuutta tulisi tarkastella sekä henkilöstön että johdon näkökulmista. Henkilöstö arvioi tulosten vaikuttavuutta työn arkisten käytäntöjen perusteella ja johto puolestaan peilaa tuloksia strategiaan ja taloudellisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi Vatajan (2012, 107) tutkimuksessa kehittämistoiminnan vaikutukset liittyivät työn arkisiin käytäntöihin, sillä työyhteisössä uudistettiin työn organisointia, linjattiin yhteisiä työkäytäntöjä sekä otettiin käyttöön uusia työvälineitä. Tutkimus antoi samalla viitteitä siihen, että kehittämistoiminnalla voidaan tukea organisaation johdolta lähtevien uudistusten suunnittelua ja toteuttamista sekä edistää muutosten hallintaa.

Kehittämistoiminnassa käytetyn osallistamisen avulla henkilöstön kokema tyytyväisyys työtä kohtaan kasvaa ja samalla organisaatioon sitoudutaan tiiviimmin (Kesting & Uihøi 2010, 74). Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009,

111) toteavat työyhteisölähtöisen kehittämisen olevan yhteydessä henkilöstön kokemaan työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa oletuksena oli, että osallistamalla, työtä uudistamalla ja vahvistamalla kokemusta työn hallinnasta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Myös Loppelan (2014, 161) tutkimus vahvisti kyseistä oletusta, sillä dialogisuuteen perustuva kehittämistoiminta vaikutti henkilöstön työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö toteuttaa laadukkaita palveluja ja vaikuttaa näin osaltaan koko organisaation tuloksellisuuteen. Myös Ramsdadin (2014, 27) esittämien tutkimustulosten mukaan osallistavalla kehittämistoiminnalla voidaan parantaa sekä toiminnan tuottavuutta, että työelämän laatua.

Tämän kehittämishankkeen aikana muotoutunut työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli on tarpeellinen, sillä työyhteisöissä ei yleensä ole käytössä vakiintuneita menetelmiä uusien työtapojen ja ideoiden kehittämiseen. Malli tukee kehittämistoiminnan koko prosessia, sillä ongelmia on huomattu uudistusten eteenpäin viemisessä ja etenkin käytäntöön saamisessa. (Sinervo ym. 2015, 142.) Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan työyhteisön innovaatioiden toteuttaminen jää helposti henkilöstön vastuulle, pahimmillaan jopa idean keksijän vastuulle. Jotta innovaatiot palvelevat työn kehittämistä, eivätkä rasita henkilöstöä kiireisen arjen keskellä, niin työntekijälähtöinen innovaatiotoiminta tarvitsee järjestelmällisen toimintamallin. (Wihlman ym. 2014, 174.)

#### 8.4 Jatkokehittämisasihteita

Nykyisessä työelämässä tarvitaan monipuolisia taitoja ja henkilöstöltä edellytetään muun muassa tietojärjestelmiin liittyvää osaamista, tutkivaa työtettä sekä omaan työhön liittyvää substanssiosaamista (Mäkelä 2015, 241). Innovatiivisuuden johtaminen edellyttää puolestaan jaettava johtajuutta, jolloin henkilöstö valtuutetaan toimimaan ja ideoimaan itsenäisesti. Esimies on keskustelukumppani, joka innostaa ja tukee henkilöstöä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun henkilöstöön luotetaan, se lisää vastuuntuntoa ja innostaa samalla työskentelemään enemmän. (Ramstad

2014, 41; Sankelo & Heikkilä 2015, 190.) Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen tulee korostumaan, kun esimiesten haasteena on johtaa alati muuttuvia ja kompleksisia työyhteisöjä. Henkilöstö on ammatillisesti osaavaa ja haluaa työskennellä organisaatioissa, joissa jokainen voi hyödyntää asiantuntemustaan. Yksi keino houkutella ja pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä on osallistaminen. (Kesting & Ulhøi 2010, 66.)

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen toimintamalli on esimiehille selkeä työväline, joka auttaa organisoimaan ja johtamaan kehittämistoimintaa työyhteisössä. Toimintamallin pilotointi selvittäisi mallin hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta työelämän kehittämistoiminnassa. Olisi myös kiinnostavaa toteuttaa päiväkotien johtajille oma kehittämishanke, jossa kartoitettaisiin esimiesten havaitsemia muutostarpeita etenkin hallinnollisiin tehtäviin liittyen. Koska hallinnolliset tehtävät vievät päiväkotien johtajien aikaa pedagogisen johtajuuden toteuttamiselta, niin kehittämisen viitekehyksenä jatkohankkeessa voisi olla digitalisaation hyödyntäminen eli mitä tehtäviä voisi tehostaa ja muokata digitalisaation avulla.

Mäkelän (2015) mukaan innovaatiotoiminnan avulla on voitu parantaa palveluiden tehokkuutta, laatua ja reagointikykyä. Merkittävistä tutkimustuloksista huolimatta, tutkimusta julkisen sektorin kehittämisestä innovaatioiden näkökulmasta on tehty suhteellisen vähän. Innovaatiotoiminnan avulla julkisia palveluja olisi mahdollista kehittää niin, että huomioidaan sekä palvelusta aiheutuvat kustannukset, että asiakkaiden tarpeet. (Mäkelä 2015, 232–233.) Koska nykyisissä varhaiskasvatustoiminnan puitteissa on havaittu ristiriitoja jotka voivat vaikuttaa toiminnan laatuun, olisi mielenkiintoista tutkia, miten innovaatiotoiminnan avulla voitaisiin kehittää varhaiskasvatustoiminnan rakenteita ja toimintatapoja. Moniääninen ja innovatiivinen kehittämistoiminta voisi tuoda palvelutarjontaan uusia ratkaisuja, joilla varmistettaisiin palveluiden tehokkuus, ketteryys ja laatu.



## LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A. 2014. Välineitä toimintaa uudistavaan dialogiin. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2013. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 1–14. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95420>

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovaatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus\\_suomen\\_tyopaikoilla.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf)

Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatu puhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/68120>

Collin, K., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2015. Multiple Forms of Professional Agency for (non)crafting of Work Practices in a Hospital Organization. *Nordic journal of working life studies*. 3a/2015, 63–83.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 3/2014, 202–214.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/95050>

Hasu, M., Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T. & Koponen, L. 2014. Learning employee-driven innovating. Towards sustained practice through multi-method evaluation. *Journal of Workplace Learning*. 5/2014, 310–330.

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. University of Tampere, School of Education. Academic Dissertation. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/95016>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen - avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi

Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J.

& Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press, 335–357.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet -kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen -Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto, 121–144. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44975>

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61674>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2016:6. Saatavissa: [http://oph.fi/julkaisut/2016/vaikuttava\\_varhaiskasvatus](http://oph.fi/julkaisut/2016/vaikuttava_varhaiskasvatus)

Karvonen, J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Suomen Kuntaliitto.

Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus -esimerkkinä solmutyökentely rakennusalan kehittämishankkeessa. Aikuiskasvatus 3/2014, 178–191.

Kettukangas, T. 2013. The concept of basic activities in the Finnish early-childhood education curricula. Teoksessa Härkönen, U. (ed.) Reorientation of teacher education towards sustainability through theory and practice. University of Eastern Finland, Humanities and Theology. Reports and Studies in Education 7/2013, 55–64. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1112-4/urn\\_isbn\\_978-952-61-1112-4.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1112-4/urn_isbn_978-952-61-1112-4.pdf)

Kesting, P. & Ulhøi, J.P. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*. 1/2010, 65–84.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.

Kurki, A-L., Valtanen, E. & Tuomivaara, S. 2014. Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2013. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 124–136. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95420>

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. 2.painos. Tampere: Vastapaino.

Lahti 2017a. Varhaiskasvatuspalvelut. [viitattu 18.1.2017] Saatavissa: <https://www.lahti.fi/palvelut/varhaiskasvatus>

Lahti 2017b. Esiopetus. [viitattu 18.1.2017] Saatavissa: <https://www.lahti.fi/palvelut/varhaiskasvatus/esiopetus>

Loppela, K. 2014. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2013. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 150–163. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95420>

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Solea-hanke. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0697-7/](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0697-7/)

Markkanen, T. & Teräväinen, S. 2016. Pedagoginen johtajuus Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa -jaetun johtajuuden myötä näkyvämmäksi? Kotka, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Yamk-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://theseus.fi/handle/10024/117714>

McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. Second edition. London: Sage.

Mäkelä, T. 2015. Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL:n raportti 4/2015, 231–244. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>

Nylund, M. 2015. Työyhteisö johtajan peilinä. Tarkastelussa varhaiskasvatuksen johtajuus. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/97821>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2017a. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. [viitattu 30.3.2017] Saatavissa: [http://oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/opetussuunnitelmien\\_ja\\_tutkintojen\\_perusteet/esiopetus](http://oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/esiopetus)

Opetushallitus 2017b. Esiopetuksen järjestäminen. [viitattu 1.4.2017] Saatavissa: [http://oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/esiopetus/esiopetuksen\\_jarjestaminen](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/esiopetus/esiopetuksen_jarjestaminen)

Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapauksitutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66757>

Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. 2014. Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen -Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto, 195–211. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44975>

Parrila, S. & Alila, K. 2011. Varhaiskasvatuksen arjen ja vuorovaikutuksen kehittämishaasteita. Teoksessa Alila, K. & Parrila, S. (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. Katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006-2010. Oulu: Ediva Oy, 155–167.

Piippo, J., Sankelo, M., Valtanen, E. & Sinervo, T. 2015. Luottamuksen merkitys innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL:n raportti 4/2015, 153–166. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>

Perusopetuslaki 628/1998. [viitattu 30.12.2015] Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Peränen, N. 2013. Innopajaopas kehittäjälle. Innokylä. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/documents/109498/f587dc55-f2f6-436a-9b40-f307340c869a>

Ramstad, E. 2014. Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? Management and Employee Views on Comparison. Nordic journal of working life studies. 4/2014, 25–45.

Roos, P. 2015. Lasten kerrontaa päiväkotiarjesta. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tam-pub.uta.fi/handle/10024/96477>

Sankelo, M. & Heikkilä, J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL:n raportti 4/2015, 188–196. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>

Sinervo, T., Pekkarinen, L. & Sankelo, M. 2015. Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL:n raportti 4/2015, 132–144. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/125768>

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://julkari.fi/handle/10024/114647>

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2017. Hyvä tieteellinen käytäntö. [viitattu 29.4.2017] Saatavissa: <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Toikko, T. & Rantanen, J. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turpeinen, M., Ylisassi, H., Hirvonen, L. & Laitinen, J. 2016. Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/131977>

TTL 2017a. Työterveyslaitos. Työkykyinen työntekijä/työn imu. [viitattu 16.3.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

TTL 2017b. Työterveyslaitos. Työn kehittäminen. [viitattu 16.3.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 84–108.

Varhaiskasvatuslaki 580/2015. [viitattu 18.1.2017] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Varhaiskasvatuslaki 108/2016. [viitattu 18.1.2017] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf)

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. THL:n tutkimus 86/2012. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. Työelämän tutkimus -Arbetslivsforskning 2/2009, 103–114.

Virkki, P. 2015. Varhaiskasvatus toimijuuden ja osallisuuden edistäjänä. Joensuu; Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Dissertations in Education, Humanities and Theology. No 66. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1735-5/urn\\_isbn\\_978-952-61-1735-5.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1735-5/urn_isbn_978-952-61-1735-5.pdf)

Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. Aikuiskasvatus 2/2014, 129–133.



Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkeistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen -Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto, 217–226. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44975>

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. 2014. Employee-Driven Innovation in Welfare Services. *Nordic journal of working life studies*. 2/2014, 159–180.

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Leppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. *Työterveyslaitos. Tietoa työstä -julkaisusarja*. Saatavissa: <http://julkari.fi/handle/10024/13058>

## LIITEET

### LIITE 1

(1/2)

Hyvä työyhteisöni jäsen,

Tällä kyselyllä haluan selvittää mielipiteitänne työstämme sekä toiveitanne, mitä asioita alamme miettiä tulevaa toimintakautta ajatellen. Täyttöohje: Rastita oma mielipiteesi, mitä mieltä olet seuraavista päiväkotimme liittyvistä väittämistä tällä hetkellä. Asteikko 1 – 5, jossa 1 on ääripää kun olet täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

	Täysin samaa mieltä 1	Osittain samaa mieltä 2	Ei samaa eikä eri mieltä 3	Osittain eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5
Oppimisympäristön tilat ja välineet ovat virikkeellisiä					
Oppimisympäristön ilmapiiri on myönteinen					
Oppimisympäristön vuorovaikutus on avointa					
Ryhmässäni toimitaan yhdessä sovittujen käytäntöjen mukaisesti					
Hyödynnän yhteisiä tiloja monipuolisesti ryhmäni toiminnassa					
Päivittäinen kuulumistenvaihto vanhempien kanssa onnistuu					
Vasu/leops keskustelujen nykyiset toimintakäytännöt ovat hyvät					
Ryhmäni päivärytmi on kiireetön					
Ryhmäni lapsilla on päivittäin aikaa vapaa-seen leikkiin					
Kohtaan jokaisen ryhmäni lapsen yksilöllisesti päivittäin					
Pystyn huomioimaan toiminnassa lapsen tarvitseman yksilöllisen tuen					
Ohjattua toimintaa toteutetaan kaikille ryhmäni lapsille päivittäin					
Pienryhmätoiminta on vakiintunut käytäntö lapsiryhmässäni					
Ryhmässäni hoito-kasvatus-opetus on tasapainossa lasten ikätaso huomioiden					
Opetuksellisuus on läsnä kaikissa arjen toiminnoissa					
Ryhmien välillä tehdään yhteistyötä					
Työvuorosuunnittelu on ryhmäni toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista					
Tunnen päiväkotimme Vasun sisällön ja osaan toimia sen mukaisesti					
Tunnen päiväkotimme Esiopsin sisällön ja osaan toimia sen mukaisesti					

Haluatko kommentoida jotenkin edellisen sivun väittämiä / perustella vastaustasi?

---

---

---

---

---

---

Mainitse kolme arkista käytäntöä tai toimintatapaa, jotka haluaisit ottaa yhteiseen keskusteluun päiväkotimme tulevaa arkea mietittäessä, voit perustella toiveitasi.

---

---

---

---

---

---

Palautus **6.4.** mennessä. Palautus palautelaatikkoon.

Asioihin palataan huhtikuun iltapalaverissa:



Yhdessä keskustellen



muutostarpeesta



ja unelmista!

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Hyvät vanhemmat,

Opiskelen työni ohessa ammattiani täydentäviä opintoja Lahden ammattikorkeakoulussa. Opintoihini liittyen, aiomme päiväkodissamme miettiä ja kehittää toimintatapojamme ja päivittäisiä rutiineja. Tällä kyselyllä haluaisin selvittää Teidän mielipiteitänne päiväkodin arkeen liittyvistä toimintatavoista. Vastaaminen on nimetöntä ja lomakkeet ovat vain minun käytössäni ennen niiden asianmukaista tuhoamista. Teen lomakkeista koosteen henkilökuntaa varten.

Mielipiteistänne kiittäen, Virpi Pitkänen

**Täyttöohje:** Rastita oma mielipiteesi, mitä mieltä olet seuraavista väittämistä. Jokaista väittämää on mahdollista kommentoida sen yhteydessä.

	Täysin samaa mieltä 1	Osittain samaa mieltä 2	Ei samaa eikä eri mieltä 3	Osittain eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5
Lapseni on saatava leikkiä joka päivä kavereiden kanssa					
mahdollisuus kommentoida:					
Lapseni ryhmässä tulee olla pysyvä päivärytmi					
mahdollisuus kommentoida:					
Haluaisin, että lapseni ulkoilee joka päivä aamupäivisin					
mahdollisuus kommentoida:					
Haluaisin, että lapseni ulkoilee joka päivä ilta-päivisin					
mahdollisuus kommentoida:					
Lapsellani on oltava mahdollisuus nukkua päiväunet joka päivä					
mahdollisuus kommentoida:					
Aikuisen ohjaamaan toimintaa tulee toteuttaa lapsille joka päivä					
mahdollisuus kommentoida:					
Koko päiväkodilla tulee olla yhteistä toimintaa, esim. lauluhetkiä salissa					
mahdollisuus kommentoida:					
Päiväkodin ryhmien välillä tulee olla yhteistyötä					
mahdollisuus kommentoida:					
Lapseni kasvuun ja kehitykseen liittyvät Vasu/Leops keskustelut ovat tärkeitä					
mahdollisuus kommentoida:					
Muksunetti on toimiva tiedotuskanava päiväkodin toiminnoista					
mahdollisuus kommentoida:					

Mihin päiväkodin arkisiin toimiin tai rutiineihin haluaisit henkilökunnan miettivän uusia toimintatapoja tai käytänteitä:

---

---

---

---

---

Muuta palautetta päiväkodille:

---

---

---

---

Vastaathan **14.4.** mennessä. Palautus eteisessä olevaan palautelaatikkoon.

KIITOS VASTAUKSESTASI!



Teidän mielipiteenne



on meille tärkeä!

## LIITE 3

### TEEMAT PÄIVÄKODIN JOHTAJAN YKSILÖHAASTATTELUUN

#### 1. ARJEN KÄYTÄNTEET

- Ryhmien toiminta, itseohjautuvuus?
- Työyhteisössä sovitut yhteiset arjen käytännöt?
- Ryhmien välinen yhteistyö?
- Päiväkodin palaverikäytännöt?

#### 2. KEHITTÄMISTOIMINTA

- Mistä aloite työn kehittämiseen yleensä lähtee?
- Toteuttaminen? Johtajuus?
- Miten työyhteisön jäsenet osallistetaan mukaan toimintaan?